



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

**Analýza prodeje dealera autobusů**

**Sales Analysis of the Bus Dealer**

Student: Lucie Balášová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Eva Chlebišová

Ostrava 2011

### **Prohlášení**

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohu č. 1 danou mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 2. května 2011

.....  
Lucie Balášová

## **Poděkování**

Děkuji tímto Ing. Evě Chlebišové za vedení a rady ohledně mé bakalářské práce. Rovněž bych ráda poděkovala managerovi společnosti KAR group, a.s. za vstřícnost, ochotu a možnost zpracovat toto téma týkající se prodeje autobusů této společnosti.

# Obsah

<b>1 Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2 Teoretická východiska prodeje.....</b>	<b>2</b>
2.1 Řízení prodeje .....	2
2.2 Analýza prodeje .....	2
2.3 Prodejní úkoly .....	3
2.4 Prodejní kanály .....	4
2.5 Formy prodeje .....	5
2.5.1 Pasivní prodej .....	5
2.5.2 Aktivní prodej .....	5
2.5.3 Přímý prodej .....	6
2.5.4 Nepřímý prodej .....	6
2.5.5 Osobní prodej .....	7
2.5.6 Poprodejní sledování .....	8
2.6 Obchodní prodejci.....	8
2.6.1 Osobnost obchodníka .....	8
2.6.2 Typy prodejců .....	9
2.6.3 Funkce prodejců .....	10
2.6.4 Výběr prodejců.....	11
2.6.5 Motivace a hodnocení prodejců .....	11
2.7 Podpora prodeje .....	12
<b>3 Charakteristika prodejce autobusů.....</b>	<b>14</b>
3.1 Společnost KAR group, a.s. ....	14
3.1.1 Současnost společnosti .....	16
3.1.2 Nabízené produkty .....	17
3.2 Prodej v KAR group, a.s.....	20
3.2.1 Obchodní dealer .....	21
3.2.2 Podpora prodejních aktivit .....	22
3.3 Konkurence .....	23
<b>4 Metodika sběru dat .....</b>	<b>25</b>
4.1 Přípravná fáze .....	25
4.2 Plán marketingového výzkumu.....	25

4.2.1 Způsob sběru údajů .....	26
4.3 Realizační fáze .....	27
<b>5 Analýza získaných dat.....</b>	<b>28</b>
5.1 Prodej v roce 2006 .....	28
5.2 Prodej v roce 2007 .....	30
5.3 Prodej v roce 2008 .....	32
5.4 Prodej v roce 2009 .....	34
5.5 Prodej v roce 2010 .....	37
5.6 Shrnutí prodeje za posledních 5 let .....	39
5.7 Zhodnocení nejprodávanějších typů autobusů za posledních 5 let .....	41
5.8 Provize za prodej autobusů .....	42
<b>6 Návrhy a doporučení.....</b>	<b>43</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>45</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>46</b>
<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>48</b>
<b>Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....</b>	<b>49</b>
<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Svou bakalářskou práci jsem vypracovala na téma „Analýza prodeje dealera autobusů“. Analýza je zaměřena na společnost KAR group, a.s. a na následné sestavení návrhů a doporučení odvíjejících se z výsledků výzkumu pro zlepšení prodeje zmíněné společnosti.

Jako studentka absolvuji praxi v této akciové společnosti, což je důvodem výběru tématu. Prodej autobusů je zde jednou z významných činností. Mým zaměřením se stala právě oblast a činnost dealera společnosti, který je nejdůležitějším článkem. Společnost prošla řadou změn, a proto je oblast prodeje neustále kontrolována a zdokonalována.

Mým cílem je analyzovat stav prodejních aktivit ve společnosti, zjistit vývoj tržeb z prodeje autobusů za posledních 5 let a vliv typu vozidla na tržby. Analyzovat z tohoto pohledu všech pět let a na závěr shrnout úspěšnost analyzovaného období.

V praktické části se budu zabývat způsobem a vývojem úspěšnosti prodeje. Rozhodla jsem se provést primární a sekundární výzkum k zjištění potřebných informací. Primární výzkum provedu pomocí rozhovoru s managerem prodeje. Informace pro sekundární výzkum budu čerpat z dat společnosti.

Na základě analýzy dat navrhnu doporučení, které by mělo společnosti pomoci s definovaným problémem. Závěrem práce je celkové shrnutí analýzy.

## **2 Teoretická východiska prodeje**

Prodej je řazen mezi specifické obory, které zahrnují řadu technik, dovedností a typů prodejních úkolů. V dřívějších dobách byli prodejci spojováni s klepáním na dveře a vnucováním se. Tyto techniky se dnes již nepoužívají, obchodníci přechází k prezentacím výrobků spojených se zjišťováním zákaznických potřeb. Jednou z hlavních stránek prodeje je rozmanitost prodejních úloh. Všechny tyto úlohy mají jeden společný trend, a to rostoucí důraz na profesionalitu při prodeji. Hlavním cílem prodeje není zákazníka přesvědčit o koupi, ale navázat vztah založený na spolehlivosti a důvěře. Obchod je souhrnem úspěchů a ztrát, kde záleží na přístupu. Kvůli špatnému přístupu by mohly být ztráty obrovské. Aby k tomuto nedocházelo, je prodej zaměřen hlavně na profesionalitu prodejců, jejich školení a trénink. [3]

### ***2.1 Řízení prodeje***

Základními povinnostmi prodeje je plánování, organizování a řízení. Prodejní oddělení musí dobře znát koncepci marketingu pro zajištění prodejních a marketingových činností. V současnosti se neklade tolik důraz na prodané množství, jako spíše na zisky. Vedoucí prodeje musí správně analyzovat a vést činnosti pracovníků prodeje k lepším výsledkům. Nejdůležitější funkcí je ovšem zabezpečit, aby prodej vedl k dosahování cílů a plánů. [4]

Ve společnosti zabývající se prodejem jsou nejdůležitější prodejní funkce. Nezabýváme se otázkou jak vyrábět, ale jak zajistit prodej výrobků. Prodejce by se měl o zákazníky dobře postarat tak, aby se nezdráhali něco koupit. Vždy budou mít řadu jiných potencionálních dodavatelů. [4]

### ***2.2 Analýza prodeje***

Pro analýzu prodeje je důležité shromažďování a příprava podkladů, ze kterých se vychází. Zdrojem mohou být vlastní statistiky prodeje čerpající ze znalosti historie prodeje. Mezi tyto údaje řadíme obrat, sortiment, marže, platební podmínky aj. Informace mohou být



poskytnuty některými institucemi, které zpracovávají statistické údaje z daného regionu a z hlavních odvětví trhu. [3]

Získané údaje se musí přehledně zpracovat a vyhodnotit pro co nejpřesnější představu o situaci a možnostech na trhu. Strategie se zpracovává do obchodního plánu, který zahrnuje ekonomické ukazatele (obrat, marže aj.) a daný sortiment tvořící objem tržeb. Obchodní plán je dále projednáván a prezentován top managementu dané společnosti. [3]

## **2.3 Prodejní úkoly**

Hlavním úkolem prodeje je úspěšně uzavřít obchod. Pro uzavření takového obchodu musí vykonávat řadu činností. Prvotní činností je zjistit přání a potřeby zákazníků. Mezi další patří:

- vyhledání nových zákazníků,
- záznamy o zákaznících a zpětná vazba,
- samospráva,
- vyřizování stížností,
- poskytování služeb. [4]

Vyhledávání nových zákazníků, kteří u firmy ještě nenakupovali, je velmi důležité hlavně při průmyslovém prodeji. Občas se objevují i prodejci, kteří spoléhají na stálé zákazníky a nehledají nové, to je však chyba. Především v průmyslovém prodeji závisí růst prodeje na vyhledávání nových zákazníků. Existuje více způsobů pro získání nových zákazníků. Lze se zeptat těch spokojených, jestli neví o někom, kdo by měl zájem o daný druh výrobků. Pomoci mohou i obchodní adresáře s informacemi o potenciálních zákaznících. Dotazy mohou být dalším způsobem, jak se potenciální zákazníci dozvídají o firmě, např. reklamou, poštou, tiskem, telefonním hovorem aj. Nejméně úspěšnou variantou je metoda „neohlášené návštěvy“. [4]

Záznamy o zákaznících a zpětná vazba je pravidelné vedení záznamů o zákaznících, které lze doporučit všem prodejcům. Průmyslový prodejce by si měl zaznamenat všechny důležité informace o zákazníkovi, např. jméno a adresu firmy, druh obchodní činnosti, hodnocení potenciálu, minulé prodeje a jejich data a další.

Samospráva je důležitá, protože prodejce pracuje sám a sestavuje si vlastní prodejní plán. Plánem si rozdělí jednotlivé území na úseky, které navštíví a vymyslí nejlepší cestu mezi nimi. Měl by se také rozhodnout o četnosti návštěv. Vhodné je zákazníky odstupňovat podle potenciálu a podle toho si je seřadit do plánu.

Cílem vyřizování stížností je zajistit spokojenost zákazníka při vyskytnutí se nespokojenosti ve formě stížnosti. Liší se v závažnosti a prodejce se podle toho rozhodne, jak s nimi nakládat. V každém případě je však prodejce povinen chovat se ke stěžovateli s úctou a pečlivě problém vyřešit.

Prodejci mohou poskytovat konzultační služby a poradit zákazníkům, jak řešit mnohé problémy. Průmyslový prodejce je většinou schopen zákazníkům poradit, jak zvýšit produktivitu nebo snížit výdaje. [4]

## ***2.4 Prodejní kanály***

Prodejní kanál je cesta, kterou se zboží v procesu prodeje dostane od dodavatele k zákazníkovi. Je to významný prvek marketingové skladby, který je nákladný a je složité ho změnit. Hlavním problémem je zvolit ten správný prodejní kanál. Výrobce si může zvolit ze čtyř typů distribuce:

- přímá,
- výběrová,
- intenzivní,
- výhradní. [4]

Přímou distribucí se rozumí prodej zboží přímo zákazníkovi bez jakéhokoliv prostředníka. Výběrová (selektivní) distribuce používá víc než jednoho, ale ne všech prostředníků, kteří jsou ochotni nabízet výrobky dané firmy. Tato forma umožňuje dobré pracovní vztahy s prostředníky a očekává vyšší pracovní úsilí. Zajišťuje dobré pokrytí trhu, větší kontrolu distribuce a současně přináší nižší náklady než intenzivní distribuce. Využívají ji dobře zavedené firmy. Je určena k prodeji zboží občasné spotřeby (nábytek, obuv, elektronika apod.). Zákazníci očekávají pomoc personálu a další doplňkové služby (úvěr, záruka aj.). Intenzivní distribuci si volí výrobci, kteří obvykle vyrábějí zboží každodenní

spotřeby. Snaží se umístit výrobky do co nejvíce možných obchodů. Výrobky by měly být k dispozici zákazníkům v jakémkoliv čase a místě. Používá se také pro zboží tzv. nouzového charakteru, což jsou některé léky (bolest hlavy, nachlazení), zápalky, hygienické potřeby, baterky aj. Zboží je vystaveno vysoké konkurenci. Výhradní distribucí dávají výrobci výhradní právo na distribuci výrobků v určité oblasti jen omezenému množství prostředníků. Je využívána při prodeji drahého a luxusního zboží (automobily, kožesinové zboží, značkové hodinky apod.). Tato forma distribuce podporuje image zboží a umožňuje tím stanovit vyšší ceny. Výhodou je ovlivňování aktivity prodejce, poskytovaných služeb, ceny a jiných podmínek. Nevýhodou je nízké pokrytí trhu a vystavení větším výkyvům a změnám chování zákazníků. [4,5]

## ***2.5 Formy prodeje***

Struktura obchodního oddělení ve firmě je závislá na několika faktorech. Mezi tyto faktory můžeme zařadit sortiment výrobků nebo služeb, velikost firmy, firemní prodejní systém. Mezi základní prodejní modely patří:

### **2.5.1 Pasivní prodej**

Pasivní prodej představuje nabídku zboží v kamenných obchodech. Smyslem tohoto prodeje je představit zákazníkovi zboží zajímavou formou a motivovat ho ke koupi. Věnuje se pozornost reklamě, propagaci výrobků nebo služeb a prodejnímu místu. Na průmyslovém trhu není mnoho firem, které by používaly tento model. Při tomto prodeji firma očekává, že si zákazníci najdou kontakt k novému dodavateli sami. Počítá se s aktivitou zákazníka. [3]

### **2.5.2 Aktivní prodej**

U aktivního prodeje je aktivita na straně prodejce. Prodejce sám oslovuje zákazníky, které si předem vyhledá, nebo je má určené. Aktivní prodej vychází hlavně z přístupu

obchodníka. Je zde nezbytná intenzivní práce s prodejcem. Prodejce by měl být zaměřený jen na svůj produkt, mít prodejní dovednosti a umět jednat v krizových situacích pod nátlakem nákupce. Pro zákazníka musí být oslovení prodejcem natolik zajímavé, aby na něj reagoval. [3]

### 2.5.3 Přímý prodej

**Obr.2.1: Přímý prodej**

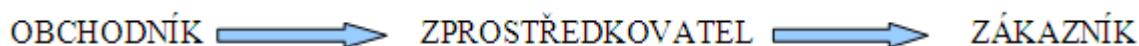


Zdroj: Vlastní zpracování

Přímý prodej představuje propojení obchodníka s konečným zákazníkem bez dalších mezičlánků. Obchází tradiční prvky distribuční cesty (maloobchod, velkoobchod), neboť je nepotřebuje. Někteří distributoři nakupují zboží přímo u výrobce a zákazníkům je dopraví a poskytnou jim ještě další služby (předvedení výrobku, vyřízení případné reklamace). Pro zákazníky má tento způsob prodeje řadu výhod, výrobek je předveden, prodejce mu věnuje dostatek času, zná zboží dokonale. Přímý prodej umožňuje snadnější kontrolu ceny, kvality poskytovaných služeb a větší vliv výrobce na podmínky prodeje. Bývá přizpůsobivější změnám trhu. [1]

### 2.5.4 Nepřímý prodej

**Obr.2.2: Nepřímý prodej**



Zdroj: Vlastní zpracování

Forma nepřímého prodeje představuje přesun zboží či služeb od výrobce k zákazníkovi pomocí mezičlánků. Může se jednat o jeden, dva, tři nebo více mezičlánků.

Prostředníky distribučních cest mohou být velkoobchod, maloobchod nebo také obchodní agent.

Nepřímý prodej s jedním mezičlánkem je obvykle využíván velkoobchodními organizacemi nebo průmyslovými zprostředkovateli. Velkoobchodní organizace většinou slouží řadě menších odběratelů nebo těm, pro které je nutné nižší množství výrobků. Hlavním úkolem průmyslových zprostředkovatelů je hledání obchodních partnerů, zprostředkování kontaktu mezi nimi a výrobcem. Tito zprostředkovatelé většinou pracují za provizi. Tato forma prodeje je využívána při dodávkách menšího materiálu, polotovarů, náhradních dílů, standardních sortimentních typů výrobků a dalších.

Prodejní cesta se dvěma mezičlánky pro trhy organizací má dvě varianty, které se používají dle konkrétních podmínek v systému. Týká se to například výrobce, který neprovádí žádnou prodejní činnost, ale využívá tuto formu pro prodej malých množství nebo pro prodej rozptýleným zákazníkům. Tento způsob nepřímého prodeje však není příliš rozšířen.

Nejdelší cesta obsahuje tři mezičlánky mezi výrobcem a konečným zákazníkem. Tato forma se využívá především na spotřebitelských trzích. Důvodem je, že prodejní cesty pro spotřebitelské trhy jsou často mnohem delší a komplikovanější než pro průmyslové trhy. [1]

### **2.5.5 Osobní prodej**

Osobní prodej je významnou částí marketingové komunikace, která obsahuje komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Tato forma se uskutečňuje nejen při osobním styku „face to face“, ale i prostřednictvím telekomunikací a informačních technologií. Představuje pěstování vztahu mezi osobami s cílem prodat výrobek nebo službu a zároveň vytvořit dlouhodobý vztah. Má hlavní význam při prodeji výrobků, které vyžadují podrobnější vysvětlení jejich funkce, způsobu používání, instalace apod. Proces osobního prodeje začíná u nových zákazníků u posouzení jejich potenciálu. Firma získává informace o zákaznících a o jejich nákupních praktikách a na závěr provede prodejce obchodní jednání. Tím však jeho činnost nekončí, dochází k neustálému udržování kontaktu s těmito zákazníky, ověřuje jejich spokojenost a udržuje v jejich povědomí jméno firmy. [1]

## **2.5.6 Poprodejní sledování**

Poprodejní sledování je poslední fází prodejního procesu, která je velmi nezbytná. Hlavním úkolem je zajistit, aby byl zákazník s koupí spokojen a nedošlo k žádným problémům s dodávkou, instalací a školením. Opakování obchodu je známkou úspěchu. Poprodejním sledováním ukáže prodejce zákazníkovi, že se o něj skutečně zajímá a nejde mu jen o uzavření obchodu. Lze využít i telefonické poprodejní sledování, přičemž prodejce zákazníkovi volá a ptá se ho na spokojenost s nákupem. [4]

## **2.6 Obchodní prodejci**

Nejnákladnějším nástrojem prodeje je prodejní personál, zejména prodejci v terénu. Značnou část času tráví na cestách vyhledáváním potenciálních zákazníků a zajišťováním spokojenosti existujícím zákazníkům. Prodejci jsou velmi efektivní, jsou neustále ve styku se zákazníkem, mohou vzbudit jeho zájem, reagovat na dotazy a námitky a hlavně uzavřít obchod. Čím je výrobek nebo služba náročnější, tím je větší potřeba využít prodejce. V zájmu podniku je získat ty nejlepší prodejce a lépe je zaplatit. [7]

### **2.6.1 Osobnost obchodníka**

Existuje mnoho verzí ideálního obchodníka. Nejdůležitější je přístup a chování k zákazníkům. Člověk na takovéto pozici by měl:

- být schopný vytvořit dlouhodobý vztah se zákazníkem,
- zajistit si důvěru jak u zákazníka, tak u firmy,
- být spokojený a jeho práce ho musí bavit,
- být motivován penězi a mít sebekázeň, obzvláště u samostatných prodejců,
- být aktivní, vstřícný, flexibilní, učenlivý a odolný vůči stresu,
- umět prodat know-how společnosti,

- být schopný přizpůsobit se zákazníkovi, který je pro firmy zdrojem příjmů.

Obchodníky můžeme rozdělit do dvou typů. Jedni se snaží pochopit zákazníka a nabídnout nejlepší řešení a druzí jsou razantnější a zákazníka přesvědčí a zdolají. Je složité vybrat lepší typ - záleží na oboru, ve kterém se podniká. Obchodník musí za každou cenu naslouchat zákazníkovi a zjišťovat jeho potřeby. [3]

## 2.6.2 Typy prodejců

Prodejci jsou roztrženi podle typu a počtu funkcí, které vykonávají. Důležitý rozdíl v prodejcích spočívá v tom, zda mají zboží fyzicky v držení. Také se rozdělují podle jejich aktivního prodejního úsilí. Někteří prodejci se zaměřují jen na jednu funkci. Plně funkční prodejci vykonávají většinu distribučních funkcí. Prodejce můžeme rozdělit následovně:

Agenti se zaměřují na prodejní funkci, ale zboží fyzicky v držení nemají. Agenti spíše vykonávají informační funkci a podávají informace o trhu výrobcům. Zastupují výrobní firmy na základě dlouhodobější dohody. Většinou prodávají několik druhů výrobků od různých firem, které si nekonkurují. Neurčují prodejní ceny. Jejich služby využívají především menší firmy, které nemají vlastní prodejce nebo velké firmy s malým objemem prodeje. [5]

Makléři působí ve prospěch jak prodávajícího, tak i kupujícího. Jejich prací je nacházení kupce a prodejce pro určité zboží. Toto zboží nefinancují, nevlastní a ani neskladují. Jsou odměňováni provizí vyplácenou stranou, kterou zastupují. Obchodní vztahy bývají krátké a nesouvisí s dalšími obchodními transakcemi. [10]

Velkoobchodníci nakupují prodávané zboží a s tím nesou i spojené riziko. Odlišují se prodáváním sortimentem a poskytovanými službami. Někteří velkoobchodníci prostředníci poskytují plnou škálu služeb, jako je skladování, poskytování úvěru, dopravu zboží a další. Tito velkoobchodníci mívají vysoké náklady a nejvyšší obchodní rozpětí. Jiní velkoobchodníci poskytují služby v omezenějším rozsahu. Ti se specializují pouze na skladování nebo na dopravu. Jejich obchodní rozpětí je nižší. [5,10]

Dealer je pověřený zástupce firmy, který má uzavřenou dealerskou smlouvu s výrobcem. Nese plnou odpovědnost za své obchody i veškerá rizika, například riziko ztráty.

Dopravní zprostředkovatelé provádí prodej, poskytují informace o trhu a plní další funkce, ale nemají produkty fyzicky v držení. Zařizují odesílání produktů od výrobce k zákazníkovi. [10]

### **2.6.3 Funkce prodejců**

Prodejci jsou nositeli různých funkcí v prodejní cestě. Tyto funkce se nevztahují jen na trh průmyslový, ale hodí se na trh jakéhokoliv výrobku. Mezi funkce prodejců řadíme:

- nákupní a prodejní,
- třídící,
- finanční,
- přebírání rizik,
- skladovací a logistickou,
- informační.

Nákupní funkce zahrnuje zakoupení produktů prodejcem za účelem dalšího prodeje nebo na základě smlouvy jako agent pro příjem dodávky zboží. Povinností prodejce je kontaktovat potenciální zákazníky, zajišťovat propagaci výrobků a získávat zakázky. Prodejce také třídí a spojuje sortiment výrobků tak, aby co nejlépe uspokojil zákazníky. Finanční funkce zahrnuje investice do zásob a rozšíření úvěrů pro zákazníky, kterým toto financování pomáhá při procesu výměny. Logistická funkce řídí fyzický tok výrobků. Zahrnuje přepravu výrobků od výrobce ke konečnému uživateli. Skladování zajišťuje dostupnost výrobků a ochranu před poškozením a ztrátou. Prodejci přebírají veškerá rizika spojená např. s přijímáním zboží, krádeží, poškozením, zničením nebo zastaráním. Prodejce poskytuje jak zákazníkům, tak i dodavatelům informace o trhu, a to informace o dostupnosti, kvalitě výrobků, podmínkách hospodářské soutěže a další. [1,10]



## **2.6.4 Výběr prodejců**

Je velmi důležité provést správný výběr prodejců, neboť od toho se bude dále odvíjet úspěšnost firmy. Prodejci mají různou kvalitu a efektivitu práce, která má vliv na obrát z prodeje. Prodejce by měl být správně motivován a účastnit se školení, které podpoří efektivitu prodeje. Úspěchy jsou úzce spjaty s osobními charakteristikami a dovednostmi každého prodejce. Způsob práce a nezávislost prodejce jsou mnohdy mnohem důležitější než samotné výdělky. Výběr prodejců se uskutečňuje prostřednictvím pohovoru s uchazečem a hodnotí se vzdělání, schopnosti, vlastnosti, ale i vzhled, chování aj. Při pohovoru se mohou využít i pomůcky, například psychologické testy nebo výměna rolí. Úspěšné provedení výběru má pro firmu zásadní význam. [2]

## **2.6.5 Motivace a hodnocení prodejců**

Motivace je velmi podstatná, pomáhá prodejcům vykonávat svou práci co nejlépe. Motivace může být krátkodobá a dlouhodobá. Krátkodobou motivací mohou být měsíční soutěže ve firmě s možností získání například večeře v luxusní restauraci apod. Dlouhodobá motivace se využívá častěji. Obchodníky je možno motivovat uznáním a oceněním za vykonanou práci. Obchodníkovi může být rozšířena oblast působení nebo mu dát na starost klíčové zákazníky. Toto ocenění by mělo být veřejné. Motivací pro prodejce jsou různé školení, které mohou znamenat kariérový a osobnostní postup. Obchodníky lze motivovat finančně v podobě bonusů a prémie. Existuje také negativní motivace, která může postihnout obchodníky v podobě hrozby snížení platu nebo úplného ukončení pracovního poměru. [3,2]

Činnost jednotlivých členů musí být neustále kontrolována podle ukazatelů, jako jsou objem prodeje, průměrný stav zásob, dodací lhůta pro zákazníky, postup při řešení problémů s poškozeným nebo ztraceným zbožím, školicí a propagační programy a poskytování služeb zákazníkům. Firmy by měly mít přehled o prostřednících nebo zprostředkovatelích a odměnit je, pokud dobře pracují. Také by měly poradit těm, kteří pracují hůře. A jestliže se jejich práce nezmění, ukončit s nimi spolupráci. Je zde také možnost provádět „rekvalifikaci“ a nahradit ty nejslabší. [6]

## 2.7 Podpora prodeje

Podpora prodeje je složkou marketingové komunikace, která doplňuje reklamu. Podporu prodeje můžeme charakterizovat jako „*soubor různých motivačních nástrojů, převážně krátkodobého charakteru, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb.*“<sup>1</sup> Cíle podpory prodeje se mohou lišit. Záleží na charakteru skupiny, na kterou chceme působit. Povzbuzuje k větším, častějším nákupům a k přilákání a udržení zákazníků. Používá přímý stimul, kterým může být úspora peněz, získání něčeho zdarma nebo účast v soutěži. Měl by působit intenzivně na rozhodování a chování zákazníka. Podpora prodeje působí okamžitě po jejím vyhlášení, zákazník je nucen reagovat včas, aby získal nabízenou výhodu. Časté používání může způsobit úskalí pro firmu. Zákazníci mohou odkládat nákup na dobu slev. Podpora prodeje se využívá pro tři skupiny příjemců, a to konečného zákazníka, prodejce a firmy.[1]

Veletrhy jsou řazeny do skupiny nástrojů podpory prodeje. Prezentace firmy na veletrzích podporuje prodej produktů. Veletrh přesně splňuje prostředí pro sjednávání obchodu, přímo prodej podporuje. Prezentuje nejširší sortiment na jednom místě a v jednom čase. Tyto akce jsou obvykle doprovázeny programy, které pro návštěvníky připravili sami vystavovatelé. [9]

Výstavnictví představuje prezentaci výsledků práce subjektů v nejrůznějších oborech. Veletrhy jsou definovány jako „*ekonomicky zaměřené akce, kde předmětem vystavování jsou především reálné exponáty. Výstavní akce jsou zaměřené na propagaci myšlenek a záměrů různých subjektů společenského života.*“<sup>2</sup> Výstavní akce mohou mít různé provedení a označení. Výstavnictví zahrnuje akce:

- komerční,
- nekomerční. [9]

---

1 BOUČKOVÁ, J. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 425 s. ISBN 80-7179-577-1

2 VYSEKALOVÁ, J.; HRUBALOVÁ, M.; GIRGAŠOVÁ, J. *Veletrhy a výstavy : Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 159 s. ISBN 80-247-0894-9, str.22.

Na komerčních akcích se prezentují produkty a služby. Součástí jsou prodejní výstavy, na nichž se produkty prodávají přímým způsobem. Zákazníky tvoří většinou široká veřejnost. Typickou prodejní výstavou jsou vánoční trhy. Jinou akcí jsou kontrakční veletrhy, kde se sjednávají obchodní smlouvy a partnerství. Zákazníky jsou primárně zástupci firem, odborná veřejnost. Je často spjata s mezinárodními veletrhy, například For Arch Praha, MSV Brno aj. Existuje i kombinace těchto akcí, která se pořádá většinou jen v ČR, jako např. akce Flora Olomouc, Muzika a New Look na Výstavišti v Praze a další. Nekomerční akce představují převážně akce uměleckého a sběratelského typu. Jsou pořádány státními institucemi a mají dlouhodobý a putovní charakter. [9]

Pokud chce firma zajistit návratnost investic, musí pokračovat v činnosti i po skončení veletrhu či výstav, sledovat co se děje dál a reagovat na potenciální zákazníky. Většina těchto zákazníků potřebuje delší dobu k rozhodnutí, tudíž by měla být firma vytrvalá. Perspektivní zákazníky je naopak třeba kontaktovat v pravidelných intervalech. Po ukončení těchto akcí se sepiše zpráva o účasti na veletrhu či výstavě s přiloženými propagačními a informačními materiály. Poskytne to souhrnný přehled a základ pro příští účast. [9]

V ČR je pět největších pořadatelů veletrhů, a to Veletrhy Brno, Výstaviště České Budějovice, Incheba Expo Praha, Výstavy Litoměřice a Výstaviště Flora Olomouc. Trh veletrhů a výstav v ČR nyní výrazně propadl, pokles činí až 20 %. Důvodem může být zastínění veletrhů internetem. Internet je v dnešní době velmi používaný a má několik výhod. Je rychlý ve vyhledávání informací, poskytuje psané slovo i obraz. V této oblasti nemohou veletrhy konkurovat. Ale nepřekonatelnou předností veletrhů je komplexnost, získávání kontaktů, přímá komunikace, okamžitá zpětná vazba, možnost si výrobek osahat a další. U B2B akcí výzkumy ukázaly, že obchody uzavřené na veletrhu tvořily až pětinu ročního obrátu firem vystavovatelů i návštěvníků. [11,12]

### 3 Charakteristika prodejce autobusů

Ze skupiny prodejců autobusů jsem vybrala jednu z největších společností zabývajících se prodejem, a to společnost KAR group, a.s. Společnost bude popsána organizačně, sortimentně a bude podrobně popsán prodej. Podpora prodejních aktivit je nedílnou součástí prodeje a bude zahrnuta do popisované oblasti. Konkurence je problémem, se kterým se potýkají všechny společnosti a společnost KAR group, a.s. není výjimkou. Zmíněnou problematikou se budu také zabývat.

#### 3.1 Společnost KAR group, a.s.

Společnost vznikla 12. října 1998 se sídlem Ostrava-Moravská Ostrava, Vítkovická 3083/1, 702 00. Má jednoho akcionáře, který vlastní 100% akcií. Peněžitý vklad společnosti činí 1 000 000 Kč.

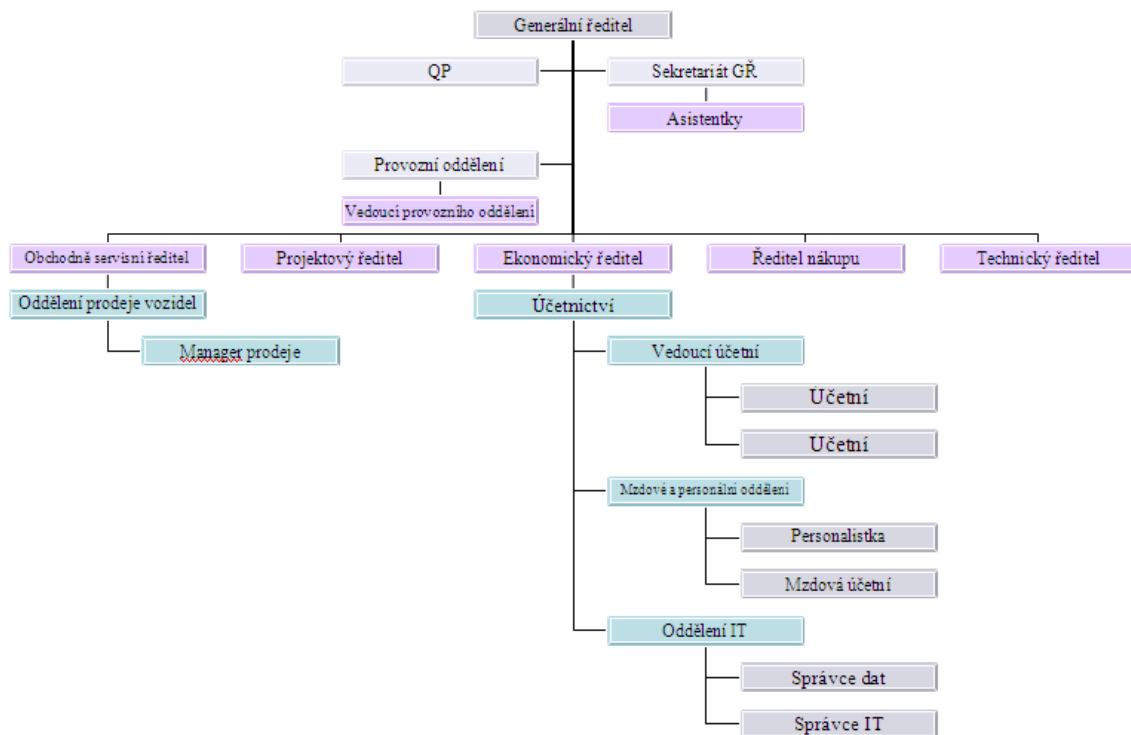
**Obr.3.1: Logo společnosti**



Zdroj: [www.kargroup.cz](http://www.kargroup.cz)

Společnost KAR group, a.s. až do října 2002 nevyvíjela žádnou činnost. V roce 2002 došlo ve společnosti ke změně obchodní firmy, sídla, akcionáře a předmětu činnosti. Od tohoto roku začala společnost vyvíjet podnikatelskou činnost. Hlavním předmětem činnosti společnosti byl v roce 2003 pronájem movitých věcí. Tato skutečnost společnost podnítila ke koupi velkého množství hmotného majetku, který je pronajímán dceřiným společností. Na Obr.3.2 je zobrazena organizační struktura všech pracovníků společnosti. V současné době má společnost 26 zaměstnanců. [13]

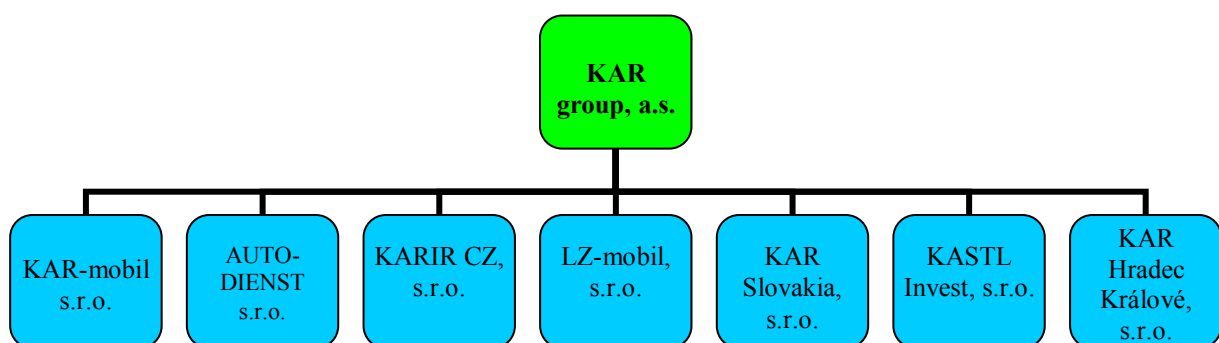
**Obr.3.2 Organizačně funkční schéma KAR group, a.s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti KAR group, a.s.

Společnost KAR group, a.s. je autorizovaným prodejcem autobusů IVECO IRISBUS na základě dealerské smlouvy se společností Iveco Czech Republic a.s. KAR group, a.s. prodává autobusy značky IVECO IRISBUS na území České republiky. Také je mateřskou společností holdingu, který se specializuje na poskytování komplexních servisních služeb a péči o vozový park zákazníků, kteří provozují autobusovou a nákladní dopravu. Se svými 18 opravárenskými provozovnami pokrývá téměř polovinu území České republiky. Na Obr.3.3 jsou uvedeny dceřiné společnosti, které společnost vlastní a řídí.

**Obr.3.3 Dceřiné společnosti Kar group a.s.**



Zdroj: Interní materiály společnosti KAR group, a.s.

V roce 2004 společnost uzavřela také dealerskou smlouvu s výrobcem autobusů KAROSA na prodej těchto vozidel. Smlouva je účinná od 1. 1. 2004. V letech 2003 až 2008 získala společnost obchodní podíly ve společnostech:

- KAR-mobil s.r.o. (100% podíl),
- KARIR CZ, s.r.o. (100% podíl),
- KAR Hradec Králové, s.r.o. (100% podíl),
- LZ-mobil s.r.o. (60% podíl),
- KAR Slovakia s.r.o. (100% podíl),
- KASTL Invest s.r.o. (31% podíl),
- AUTO-DIENST s.r.o. (80% podíl).

V roce 2005 proběhla ve společnosti certifikace dle norem ISO 9001 (řízení a procesy oprav a prodeje) a 14001 (ekologický audit). Proto je zde každoročně prováděn kontrolní certifikační audit. V roce 2008 byly v rámci optimalizace řízení přesunuty na společnost KAR group, a.s. ekonomické a provozní činnosti ze společnosti KAR-mobil s.r.o. [15]

### **3.1.1 Současnost společnosti**

V roce 2009 společnost pokračovala ve své podnikatelské činnosti jako v minulých letech. V tomto roce také společnost zaznamenala nejvyšší nárůst tržeb z prodeje vozidel. Toto zapříčinila nejen úspěšnost ve výběrových řízeních, ale i částečná orientace na prodej použitých vozidel drobným dopravcům.

V budoucnosti bude společnost vykonávat činnost ve stejné struktuře jako v roce 2009 avšak s tím, že v roce 2010 byl schválen výrazný růst investic do hmotného majetku. Tyto investice budou využívány zejména k diagnostikování a opravám vozidel v dceřiných společnostech a rozšiřování servisních služeb.

Hlavním posláním společnosti je spolupráce dceřiných společností s cílem dosáhnout společného a efektivního řízení informačního systému, využívání zdrojů, plánování a přístupu k zákazníkům, dále také zajišťování dalších činností nezbytných pro správný chod obchodních společností. [15,14]

### 3.1.2 Nabízené produkty

Společnost KAR group, a.s. je autorizovaným prodejcem autobusů společnosti Iveco Czech Republic, a.s. Prodává jak nové, tak i použité autobusy.

Do skupiny nových autobusů řadí společnost autobus Crossway 10.6M, který je novinkou na trhu meziměstských autobusů IRISBUS IVECO. Je vhodný pro přepravu osob na středních a delších trasách. Má zcela nový interiér. Vůz je také vybaven sedadly s držadly, která umožní snadnější přesun v uličce. Zaručeno je i teplo v autobuse, a to samostatně nezávislým topením.

**Obr.3.4: Autobus Crossway 10.6M**



Zdroj: [www.kargroup.cz](http://www.kargroup.cz)

Crossway 12.8M od IRISBUS IVECO je výsledkem nové technologie, vysoké kvality a spolehlivosti. Tento typ autobusu je linkový a tudíž kladé důraz na bezpečnost. Byl vyroben na základě nejpřísnějších evropských norem. Je vybaven tříbodovými a dvoubodovými bezpečnostními pásy. Autobus Crossway má zcela nový interiér, který navozuje příjemné prostředí pro cestující. Důležité je i pohodlí řidiče, které umožňuje široké zrcátko doplňující úložný prostor, ventilátory na palubní desce a ukazatele vnější teploty.

**Obr.3.5: Autobus Crossway 12.8M**



Zdroj: [www.kargroup.cz](http://www.kargroup.cz)

Premiéru měl typ autobusu IRISBUS IVECO, Arway 12M 29.9.2005 v Turíně. Je určen pro dálkovou meziměstskou a linkovou dopravu. Je jeden z prvních autobusů, které postupně nahradí starší typy autobusů. Arway klade nejen důraz na pohodlí cestujících, ale i řidičů. Pro osoby se sníženou pohyblivostí nabízí zdvižnou rampu, která umožní přepravu těchto osob. [14]

**Obr.3.6: Autobus Arway 12M**



Zdroj: [www.kargroup.cz](http://www.kargroup.cz)



Společnost KAR group, a.s. se také specializuje na nákup použitých autobusů značky KAROSA dle přání zákazníka. Autobusy jsou nakoupeny od různých dopravních společností:

- SAD Banská Bystrica a.s.,
- TQM-Novotný s.r.o., Opava,
- STRATOS AUTO s.r.o., Hradec Králové,
- ČSAD Karviná a.s.,
- BUS Slezsko a.s., Třinec,
- a další.

Jedná se o starší typy autobusů, na kterých je nutno provést servisní opravy, jako např. výměna náhradních dílů, lakování, seřizování aj. Opravy se provádějí v autorizovaných servisech dceřiných společností KAR-mobil s.r.o. a KAR Hradec Králové s.r.o. Na základě přání zákazníků mohou být autobusy doplněny o další vybavení, jako je např. televize, lednička, video aj.

Takto připravené autobusy se prodají společností provozující autobusovou dopravu za cenu smluvně sjednanou. Mezi největší odběratele patří:

- Veolia Transport Morava a.s.,
- Veolia Transport Východní Čechy a.s.,
- Veolia Transport Praha a.s.,
- SNĚŽNÍK a.s, Brno,
- FK Jeseník, občanské sdružení,
- Osoblažská dopravní společnost, Krnov,
- ORLOBUS a.s., Nové Město nad Metují,
- a další.

### **3.2 Prodej v KAR group, a.s.**

Prodej ve společnosti KAR group, a.s. je zprostředkováván nepřímou cestou. Společnost tvoří dealera mezi výrobcem a zákazníkem. Dealer neboli manager prodeje si nejdříve vymezí prostředí a zjistí, zda v daném okolí existují společnosti, které ke své činnosti potřebují autobusy a mohly by mít zájem o jejich zboží. Při nalezení této společnosti jim představí nabídku. Nabídka musí obsahovat tyto údaje:

- značka a typ,
- technické údaje,
- záruční podmínky,
- předběžná cena.

Při výběru nového autobusu si zákazníci mohou vybrat z více typů, které společnost KAR group, a.s. nabízí. Mohou se lišit účelem použití (linkový, městský autobus), velikostí, vzhledem, typem a doplňkovým vybavením. U výběru použitého autobusu provedou autorizované servisy společnosti opravy. Při zjištění zájmu zákazníka o nákup vozidla dohodne dealer specifikaci typu a vybavení vozidla, termín odběru a cenu. Dle požadavků zákazníka manager prodeje autobus nakoupí. Cena je odvozena ze znaleckého posudku autobusu. Na dodaná vozidla je poskytnuta záruka v rozsahu a za podmínek stanovených dodavatelem. Vše je smluvně podloženo.

U prodeje nových autobusů vzniká společnosti nárok na provizi. Tato provize se odvíjí od dodacích podmínek. Nárok na provizi vzniká až po úplném zaplacení vozidla výrobcem. Výše provize je stanovena dle jednotlivých typů autobusů. Každý autobus má jiné procentní ohodnocení, které je stanoveno v dealerské smlouvě. Pokud společnost zapomene vystavit fakturu za provizi dodavateli, nárok na tuto provizi zaniká.

Manager prodeje předává konečnému zákazníkovi vybrané vozidlo. Toto předání zahrnuje:

- a) předprodejní servis vozidla,
- b) odbornou instruktáž zákazníkovi - tj. seznámení:
  - s obsluhou a návodem k obsluze a údržbě,
  - servisními a záručními podmínkami,

- s environmentálními aspekty provozu vozidla,
- c) předání vozidla zákazníkovi, tj.:
- porovnání správnosti údajů o identifikačním čísle vozidla (VIN),
  - kontrola vybavení nářadím a další povinnou výbavou a objednaným speciálním vybavením,
  - fyzická prohlídka vzhledu,
- d) provedení zkušební jízdy,
- e) předání dokladů:
- technický průkaz motorového vozidla,
  - předávací protokol – kopie,
  - návody k obsluze vozidla a speciálního vybavení,
  - servisní knížka,
  - záruční listy od speciálního vybavení.

Manager prodeje vozidel neustále udržuje kontakt se zákazníkem, který vozidlo zakoupil. Zjišťuje informace o zkušenostech a spokojenosti zákazníka z provozu vozidla a poskytovaných služeb. Případně vzniklé připomínky a nedostatky poskytne dodavateli. Prodej vozidel je pravidelně monitorován a vyhodnocován podle Registru obchodních případů.

### **3.2.1 Obchodní dealer**

Společnost KAR group a.s. má pouze jednoho managera prodeje, který se stará o prodej mezi výrobcem a zákazníkem. Manager prodeje pracuje na základě dealerské smlouvy se společností Iveco Czech Republic, a.s. Dle této smlouvy musí vždy do 10.7. v daném roce zaslat plán prodeje autobusů na následující rok (viz příloha č.1). Při tvorbě plánu se využívá tabulky, ve které jsou uvedeny všechny typy autobusů, které společnost Iveco Czech Republic, a.s. ve Vysokém Mýtě vyrábí nebo také autobusy vyráběné v rámci

IRISBUS v Itálii, Francii, nebo Španělsku, které se prostřednictvím společnosti Iveco Czech Republic, a.s. prodávají v ČR.

Dealerská smlouva je obsáhlá. Má tři základní části:

- a) prodej autobusů
- b) záruční a pozáruční servis
- c) prodej náhradních dílů.

Společnosti KAR group, a.s. se týká pouze první část, a to prodej autobusů. Dealerská smlouva obsahuje veškeré práva a povinnosti dealera. Smlouva se uzavírá na 5 let s tím, že každoročně dochází k podpisu příloh smlouvy. Popřípadě se přílohy podepisují na následující rok v polovině měsíce prosinec, kdy zároveň dochází k hodnocení daného roku.

Manager prodeje se účastní školení. Tato školení pořádá společnost Iveco Czech Republic, a.s. ve svém školicím středisku ve Vysokém Mýtě nebo je pořádají pracovníci marketingového oddělení Iveco Czech Republic, a.s. v Praze. Jedná se o školení týkající se novinek na našem trhu, tzn. školení na nové typy a modernizace autobusů IVECO IRISBUS, parametry autobusů, provedení, standardní a nadstandardní výbava, cena, základní technické informace. Podrobných technických školení se účastní servisní technici, mechanici a opraváři. Na každém školení manager prodeje dostane technické listy, prospekty, ev. CD, DVD, návody k obsluze a údržbě autobusů. Za každé absolvované školení obdrží certifikát vydaný organizátorem školení. V certifikátu je uveden název školení, jméno managera prodeje, datum školení, podpis a razítko školitele.

### **3.2.2 Podpora prodejních aktivit**

Společnost KAR group, a.s. posiluje své prodejní aktivity prostřednictvím veletrhů, výstav a předváděcích akcí.

Každoročně se společnost až do roku 2004 účastnila dvou výstav:

- Ostravského autosalonu WEVI v Ostravě na Černé louce,
- Autosalonu Olomouc v areálu výstaviště Flora.

Návštěvníci zde měli možnost na vnitřních i venkovních plochách výstaviště zhlédnout osobní, užitkové a nákladní vozy různých druhů a typů, autobusy Karosa, Iveco, Renault, Mercedes a Volvo včetně několika premiér a novinek v ČR. Společnost KAR group a.s. se těchto akcí účastnila s cílem představit tak svým dlouholetým, ale i potenciálním zákazníkům, nejen novinky z výrobní řady autobusů Karosa, Iveco, ale také své služby.

Od roku 2004 společnost místo výstav pořádá jednou ročně Den otevřených dveří. Zde umožní zákazníkům prohlídky vozového parku spojené s prezentací nových autobusů. S autobusy mají návštěvníci možnost provést zkušební jízdy, kde mohou vyzkoušet jejich jízdní vlastnosti, což na výstavách nebylo možné.

Několikrát do roka se pořádají předváděcí akce, na kterých se zákazníkům prezentují novinky výrobních řad autobusů. Tyto akce se pořádají ve spolupráci s výrobcem. Na programu je prezentace výrobce a v zasedací místnosti se promítají informace o novinkách na trhu, prohlídka nových a předváděcích autobusů, zkušební jízda a následně občerstvení. Manager prodeje si zákazníky zve sám, připraví zasedací místnost i občerstvení. Autobusy na těchto akcích jsou zapůjčené od výrobce, náklady na naftu a jiné provozní náklady hradí výrobce.

### **3.3 Konkurence**

V celé České republice je pět dealerů autobusů IVECO IRISBUS:

- a) TEZAS, a.s. (Praha),
- b) TBS (Teplice),
- c) ČSAD Havířov, a.s.,
- d) ZLINER, s.r.o. (Zlín),
- e) KAR group, a.s. (Ostrava).

Dealeři nemají trh ČR rozdělený teritoriálně, mohou prodávat po celém území. Mají zde tzv. chráněné zákazníky, které by měli respektovat. Seznam zákazníků dané společnosti je všem dealerům znám. Jsou to zákazníci, se kterými daný dealer dlouho spolupracuje, nebo jsou nějakým způsobem s dealerem spjati majetkově. Těmto zákazníkům by jiný dealer neměl nabídku dávat, jednat s nimi a prodávat. Dealer má dealerskou smlouvou zakázáno prodávat

autobusy mimo území České republiky, sdružením dopravních podniků a státním organizacím. Tento prodej jde přímo přes Iveco Czech Republic, a.s. Výjimky se zde stát mohou, avšak je musí schválit společnost Iveco Czech Republic, a.s.

Důležitým konkurentem pro společnost KAR group, a.s. je tuzemský výrobce autobusů SOR Libchavy, který vyrábí vozidla od roku 2000 a sám je i prodejcem. Mezi zákazníky je oblíben díky kvalitě, nízké ceně a spotřebě paliva prodávaných vozů. Např. významný dopravce Veolia Transport, a.s. odebírá více než polovinu autobusů od výrobce SOR Libchavy.

## **4 Metodika sběru dat**

Každý marketingový výzkum je jedinečný a pokaždé je ovlivňován jinými faktory vyplývajícími ze zkoumaného problému. Definujeme etapu přípravy a etapu realizace.

### ***4.1 Přípravná fáze***

V této fázi jsem definovala problém společnosti KAR group, a.s. Společnost v poslední době zaznamenala pokles prodeje autobusů. Tato skutečnost může souviset s nynější ekonomickou krizí nebo také s omezením nabízených produktů.

Cílem mého výzkumu je analyzovat vývoj prodeje autobusů za posledních 5 let. Zjistit, jak se pohybovaly tržby v tomto období a jaký má vliv typ produktu na celkový prodej. Dále doporučit změny, které by opět vedly ke zvýšení prodeje.

### ***4.2 Plán marketingového výzkumu***

Pro tento výzkum jsem využila sekundárních dat, která jsem čerpala z interních dat společnosti. Tato data mi byla poskytnuta od účetní společnosti. Jednalo se o informace o prodeji autobusů zpracované ekonomickým ředitelem společnosti.

Čerpala jsem i z primárních dat a hlavním zdrojem bylo osobní dotazování. Toto osobní dotazování jsem provedla s managerem prodeje společnosti KAR group, a.s. Použila jsem polostrukturovaný rozhovor. Držela jsem se předem stanových otázek a další otázky jsem postupně doplňovala. Tento rozhovor byl zaznamenán pomocí metody CAPI a odpovědi se zapisovaly přímo do počítače.

### 4.2.1 Způsob sběru údajů

Sběr sekundárních dat probíhal v průběhu měsíce leden roku 2011 v budově ekonomického oddělení společnosti KAR group,a.s na ulici Žlutý kopec 23, Bruntál.

Primární data jsem získala rozhovorem s managerem prodeje v místě jeho působení, a to v Ostravě na ulici Vítkovická 1, dne 11. února 2011.

### Rozpočet

Rozpočet zahrnuje náklady, které jsou potřebné vynaložit na uskutečnění analýzy. Tab.4.1 zobrazuje finanční náročnost daného projektu.

**Tab.4.1: Rozpočet**

<u>Hodinová mzda</u>	
30 hodin * 100,- Kč	3 000.- Kč
<u>Doprava</u>	
benzín	1 000,- Kč
<b>Rozpočet celkem</b>	<b>4 000,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### Harmonogram

V tomto harmonogramu byly zaznamenány jednotlivé činnosti a jejich časový rozsah. Tyto informace jsou obsaženy v následující tabulce.



**Tab.4.2: Harmonogram činností**

Činnost	Měsíc						
	11	12	1	2	3	4	5
Orientační analýza	x						
Plán výzkumu		x					
Sběr údajů			x	x			
Zpracování údajů				x	x	x	
Prezentace							x

Zdroj: Vlastní zpracování

### **4.3 Realizační fáze**

Po shromáždění potřebných údajů jsem provedla kontrolu těchto dat. Zkontrolovala jsem přesnost, srozumitelnost a hlavně pravdivost zjištěných informací. Tyto informace jsem dále zpracovávala pomocí programu MS Word a MS Excel.

Při analýze údajů jsem prováděla základní statistické výpočty. Využila jsem grafického znázornění. Při této analýze jsem porovnávala a nacházela závislosti mezi jednotlivými informacemi. [8]

Výsledky analýzy jsem porovnávala s problémem a cílem výzkumu, zda jsou v souvislosti. Poté jsem tyto výsledky analýzy převedla do závěrů a doporučení pro řešení daného problému. Navrhla jsem konkrétní doporučení pro vyřešení problému.

## 5 Analýza získaných dat

Společnost KAR group, a.s. v poslední době zaznamenala pokles svých tržeb. Z dat, která mi byla poskytnuta, jsem provedla analýzu prodeje za posledních 5 let. Analyzovala jsem tržby za prodej autobusů jak nových, tak ojetých. Zjišťovala jsem, jakou roli mají v prodeji nové autobusy a jakou roli použité. Existuje řada typů těchto autobusů, které se prodávají s jinou úspěšností. Při porovnávání jsem zjišťovala nejprodávanější model autobusu, na který by se měla společnost při prodeji zaměřit. U prodeje nových autobusů vzniká společnosti provize ve výši stanovené dealerskou smlouvou. Tato provize vzniká jen při splnění požadovaných dodacích podmínek. Provize je tedy součástí tržeb z prodeje těchto vozidel.

### 5.1 Prodej v roce 2006

V roce 2006 došlo ve společnosti oproti minulému období k mírnému nárůstu objemu prodaných vozidel, a to především nových autobusů. Ty v prodeji zastoupily necelých 92 %. Jak je patrné v Tab. 5.1, ojeté autobusy mají v prodeji pouhých 8 %, což je nepatrné.

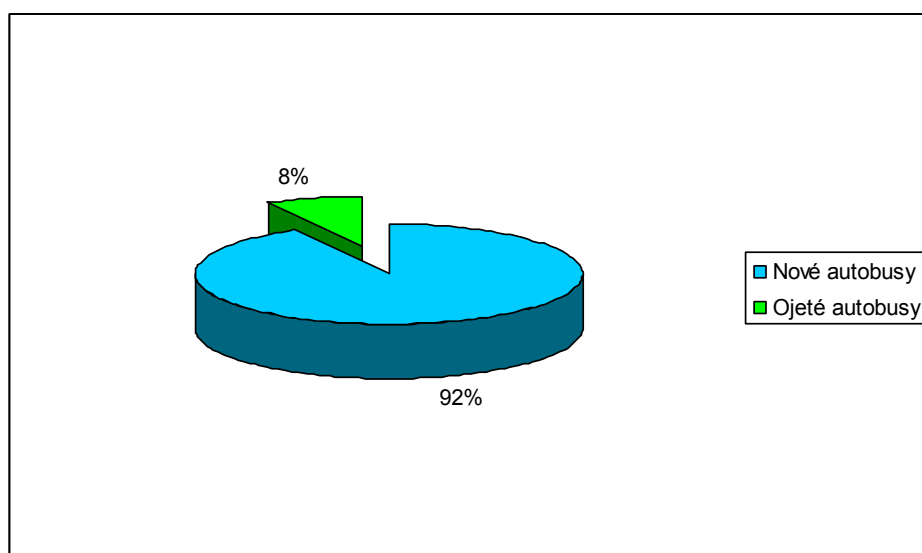
**Tab.5.1: Prodej v roce 2006**

<b>Prodej autobusů 2006</b>		
Nové autobusy	59 622 223,50	91,83 %
Ojeté autobusy	5 312 933,00	8,17 %
	<b>64 935 156,50</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Začátkem tohoto roku byla vyhodnocena výběrová řízení na dodávky autobusů do skupiny společnosti Veolia Transport. Výsledek těchto řízení způsobil mírné navýšení tržeb tohoto roku. Z důvodu vyššího prodeje nových autobusů byla vyčíslena i vyšší provize, která činila 1 113 606,50 Kč.

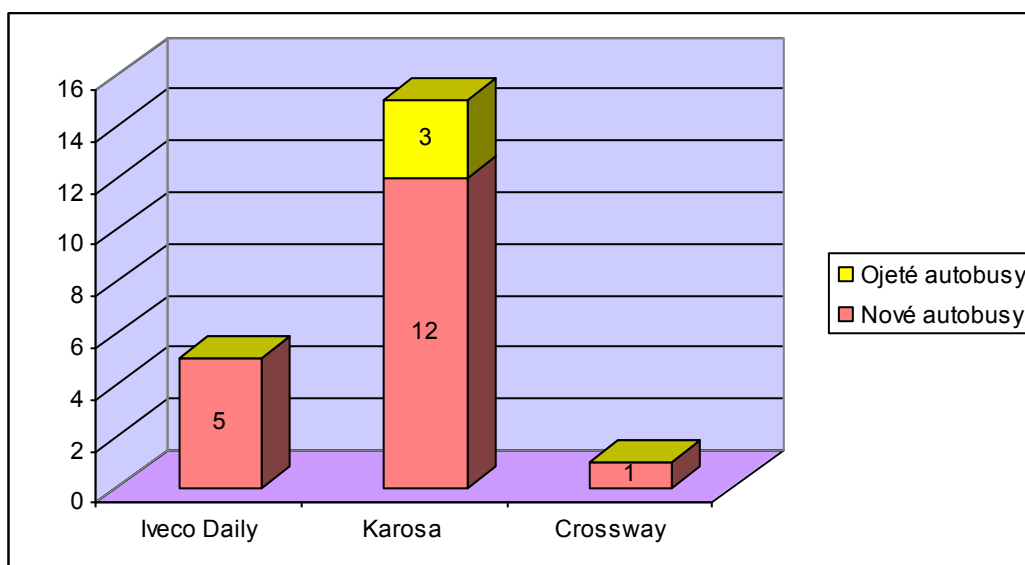
**Obr.5.1: Prodej autobusů za rok 2006**



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto roce nebyl počet prodaných autobusů vysoký. Prodalo se celkem 21 vozů tří značek. Nejprodávanější značkou byla Karosa, které se prodalo 15 autobusů. Vozů značky Iveco Daily se prodalo 5 kusů a značky Crossway se prodal pouze jeden autobus.

**Obr.5.2: Prodané autobusy za rok 2006**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Prodej v roce 2007

Společnost v tomto roce dosáhla nejnižších tržeb za posledních 5 let. Pokles tržeb a počet prodaných vozidel byl způsoben hned několika důvody. Jedním z nich byla neúčast společnosti v některých výběrových řízeních, která jsou pro prodej těchto vozidel velmi důležitá.

**Tab.5.2: Prodej v roce 2007**

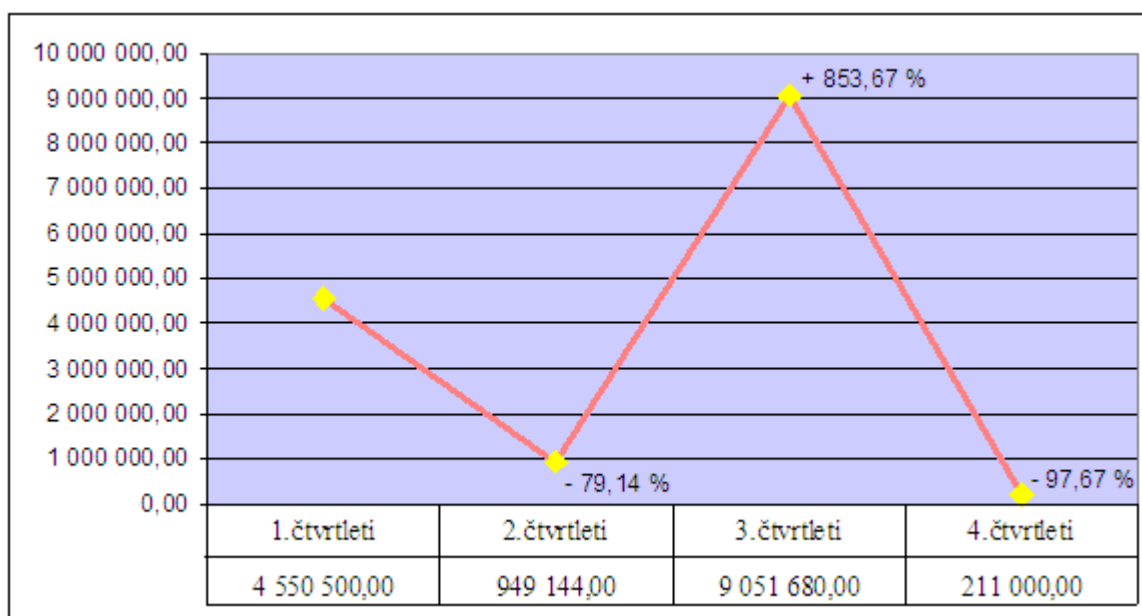
<b>Prodej autobusů 2007</b>		
Nové autobusy	14 151 280,00	96,86 %
Ojeté autobusy	611 044,00	4,14 %
	<b>14 762 324,00</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Od tohoto roku přestala Karosa prodávat autobusy řady Karosa 950 a začaly se vyrábět vozy Crossway a Arway. Tato vozidla jsou přibližně o 25 cm vyšší než stávající autobusy, což některým autobusovým dopravcům způsobilo velké problémy. V regionu zákazníků této společnosti jsou podjezdy a viadukty, kterými tyto nové vozy nemohly projet. Tudíž se museli zákazníci obrátit jínám a začali nakupovat nižší vozy u konkurence. Například nejvýznamnější zákazník společnosti začal nakupovat autobusy od výrobce, bez účasti dealera. Od společnosti KAR group, a.s. nakoupili jen nepatrné množství vozů.

Společnost KAR group, a.s. v tomto roce prodávala vozy jen drobným soukromým autodopravcům, kteří se do koupě nových neodzkoušených vozů nepouštěli. Společnost prodávala pouze vozy Crossway a Arway, což jsou autobusy linkové a zájezdové. Neměla k dispozici žádné městské vozy, kromě značky Citelis. Zde ale sehrála svou roli cena, která byla podstatně vyšší než u dřívějších vozů. Cena se v průměru lišila až o 2 000 000 Kč. A na tuto cenu většina zákazníků nepřistoupila. Společnost prodala jen malou část ojetých autobusů. Tato skutečnost může být také důvodem pro takto nízké tržby.

**Obr.5.3: Vývoj prodeje v roce 2007**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z Obr.5.3 lze vidět, že v prodeji autobusů v tomto roce jsou velké skoky. V tomto roce se prodalo pouhých 12 autobusů. Pro společnost bylo úspěšné první a třetí čtvrtletí. Byl to únor, kdy se prodal sice jen jeden autobus, ale jeho cena byla natolik vysoká, že příjmy v tomto měsíci dosáhly 4,5 mil. Kč z celkových ročních tržeb. Ve třetím čtvrtletí se oproti minulému, kdy byl pokles o 79,14 %, prodalo nejvíce vozidel a nárůst tržeb byl obrovský. Byly to sice jen 3 vozy, ale v tomto roce to bylo nejúspěšnější období. Ve čtvrtém čtvrtletí byl zaznamenán pokles až o 97,67 %. Zbýlých sedm autobusů se prodalo za podstatně nižší ceny a neměly takový vliv na celkové tržby. Z prodeje nových autobusů a splnění daných podmínek utřžila společnost provizi v částce 318 734,00 Kč.

### 5.3 Prodej v roce 2008

Rok 2008 byl pro společnost KAR group, a.s. velmi úspěšným. Oproti minulému roku zaznamenala společnost rekordní nárůst tržeb z prodeje vozidel.

**Tab.5.3: Prodej v roce 2008**

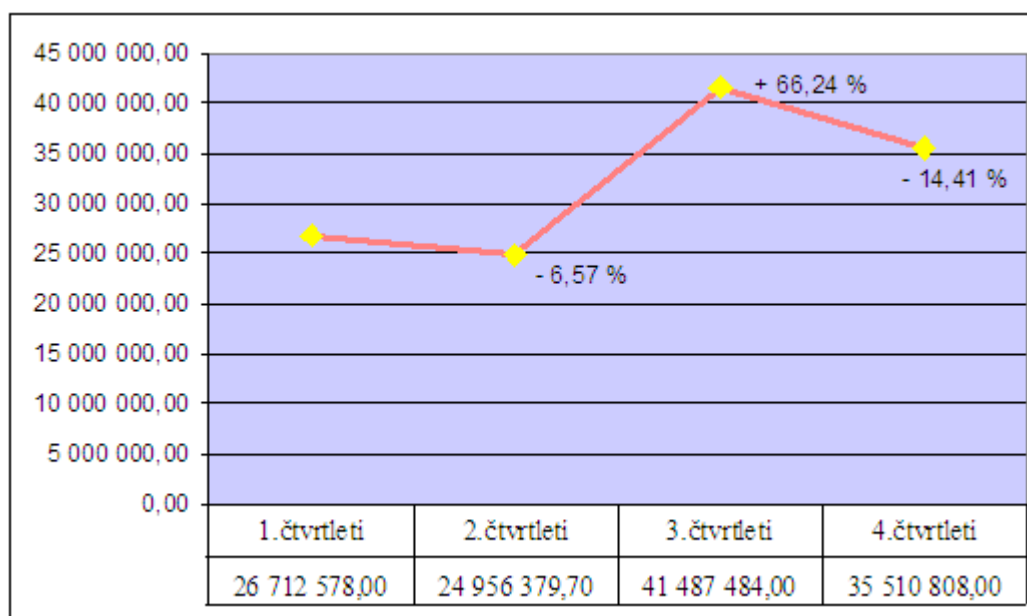
<b>Prodej autobusů 2008</b>		
Nové autobusy	97 965 249,70	75,49 %
Ojeté autobusy	30 702 000,00	24,51 %
	<b>128 667 249,70</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Po neúspěchu společnosti Iveco Czech Republic, a.s. ve výběrových řízeních v předcházejícím roce došlo mezi výrobcem a společností KAR group, a.s. k dohodě, že v tomto roce do výběrových řízení půjde společnost KAR group, a.s. Ve výběrových řízeních se společnosti podařilo uspět. Jednalo se hlavně o řízení, která vyhlásil největší zákazník Veolia Transport.

Největší podíl na tomto růstu měl prodej nových autobusů, který činil až 75 %. Začaly se prodávat nové autobusy Crossway LE, které byly nízkopodlažní a shodné s původními vozy Karosa. Zákazníci tedy neměli již problémy s výškou autobusů, jako v předcházejícím roce. Nejvíce se těchto vozidel prodalo v linkovém a příměstském provedení. Tyto skvělé výsledky lze přisoudit také větší orientací na prodej ojetých vozidel, který výrazně vzrostl. Prodej ojetých autobusů začal růst ve velkém měřítku již na začátku roku, kdy společnost začala vykupovat autobusy od končícího autodopravce. Autobusy byly rozděleny a vybrány jen ty, které byly pro společnost atraktivní. Na všechny vybrané vozy se předem sjednali zákazníci a obratem byly prodány. Jednalo se hlavně o autobusy značky Karosa. Ze strany zákazníků byl velký zájem právě o tyto vozy. Provize za rok 2008 z prodeje nových autobusů činila až 2 305 925,50 Kč.

**Obr.5.4: Vývoj prodeje v roce 2008**

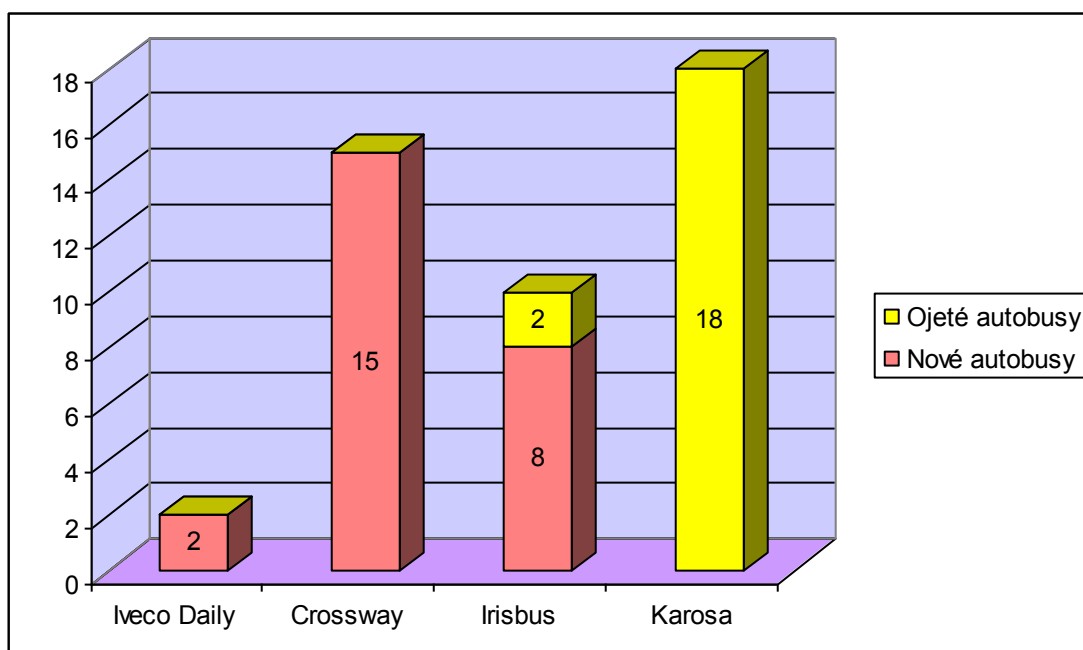


Zdroj: Vlastní zpracování

Prodej autobusů se nedá nijak naplánovat, jeho vývoj je nepředvídatelný. V tomto roce se objevily měsíce, kdy se prodeji nedařilo vůbec a neprodal se ani jeden autobus, ale na druhou stranu jsou zde i měsíce, kdy byl prodej velmi úspěšný. V první polovině roku se tržby pohybovaly kolem 25 mil. Kč. Úspěšnější byla druhá polovina roku, a to především letní období. V letních měsících dosáhl prodej svého maxima, nárůst byl o 66,24 %. Důvodem mohl být blížící se začátek školního roku, kdy dopravci chtěli pořídit nové autobusy pro přepravu studentů do škol. Měsíc únor a říjen patří k nevydařeným měsícům s žádným zaznamenaným prodejem.

Rok 2008 byl v množství prodaných autobusů mnohem úspěšnější než předcházející. V tomto roce se prodalo celkem 45 autobusů. U nových vozů se jednalo především o značku Crossway, která vyrobila nové nízkopodlažní autobusy. O tyto autobusy byl z důvodu bezbariérovosti zvýšený zájem, nepůsobily zákazníkům již žádné problémy. Značka Karosa naprosto ovládla prodej ojetých autobusů. Z 20 prodaných ojetin bylo 18 vozů této značky.

**Obr.5.5: Prodané autobusy roku 2008**



Zdroj: Vlastní zpracování

#### **5.4 Prodej v roce 2009**

Společnost i tento rok dosáhla úspěchu, tržby z prodeje byly ještě o něco vyšší než minulý rok. Opět se zúčastnila výběrového řízení pořádaného společností Veolia Transport, kde byla vybrána pro dodávky autobusů.

**Tab.5.4: Prodej v roce 2009**

Prodej v roce 2009		
Nové autobusy	140 296 331,00	77,97 %
Ojeté autobusy	39 631 553,00	22,03 %
	<b>179 927 884,00</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

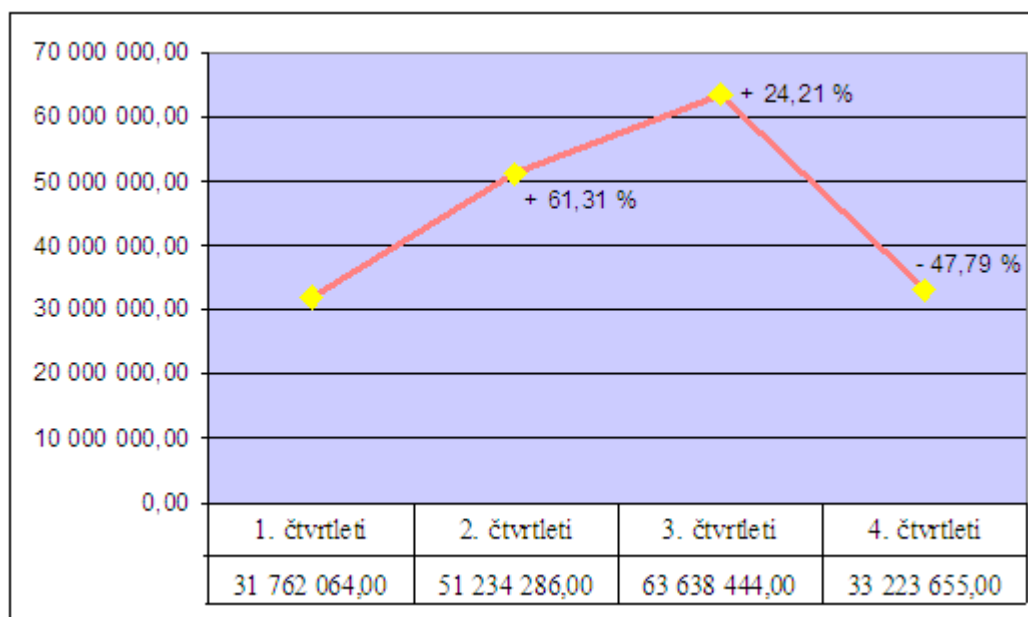
Tento rok většinu společností postihla velká hospodářská krize. Společnosti KAR group, a.s. se jí podařilo vyhnout. Spíše naopak se jí díky této krize více dařilo. Velký podíl na tržbách měl prodej nových autobusů, a to necelých 78 %. Prodej použitých autobusů



tvořil čtvrtinu z celkových tržeb, což je také nemalé číslo. Prodalo se velké množství těchto ojetých vozů. Autobusy byly odkoupeny od společnosti, která přestala provozovat autobusovou dopravu. Vykupovaly se všechny vozy bez ohledu na typ, značku a atraktivnost. Jednalo se opět o autobusy Karosa, které byly pro zákazníky lukrativní a zajímavé z hlediska typu, ceny a stáří. Byly to převážně linkové, městské a zájezdové autobusy. Spousta zákazníků, kteří díky krizi nemohli kupovat nové vozy, využili této nabídky.

Růst prodeje ojetých autobusů byl také zapříčiněn výměnou vozového parku společnosti Veolia Transport, která obměňovala svá vozidla. Z důvodu výhry ve výběrových řízeních byla společnost KAR group, a.s. oslovena pro danou obměnu. Byly zde nakoupeny autobusy ve velkém množství. I provize za tento rok byla vysoká, činila až 6 520 735,30 Kč.

**Obr.5.6: Vývoj prodeje v roce 2009**



Zdroj: Vlastní zpracování

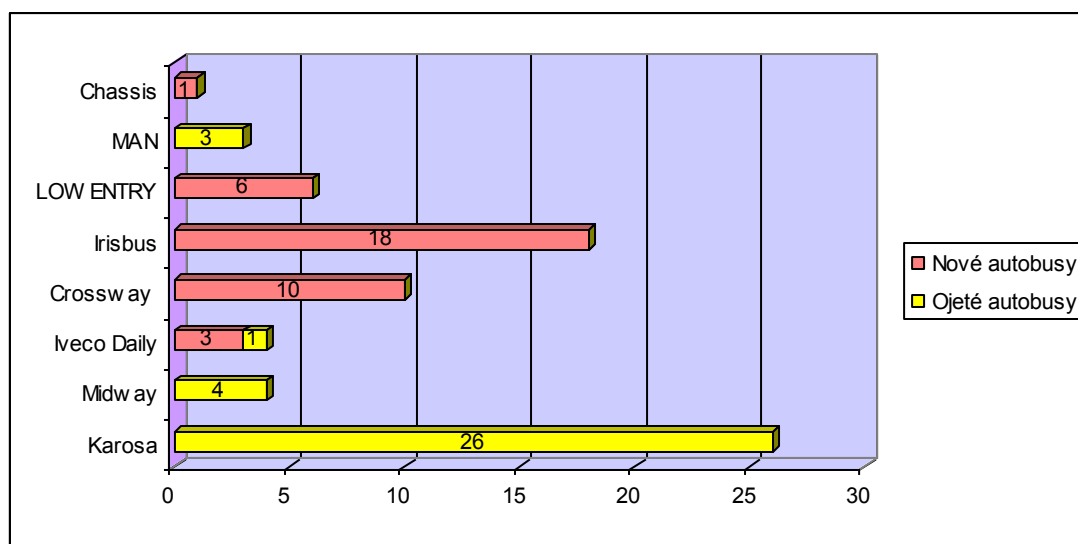
Jak lze vidět na Obr. 5.6, vývoj prodeje v tomto roce byl vzestupný. Začátkem roku byl prodej nižší, tržby za první čtvrtletí mírně přesáhly 30 mil. Kč. V průběhu roku 2009 prodej stoupal. Ve druhém čtvrtletí prodej stoupl o 61,31 % na částku přesahující 51 mil Kč. Měsíc září byl pro prodej v tomto roce podstatný, ve třetím čtvrtletí se prodej vyšplhal až na hodnotu necelých 64 mil. Kč, což byl nárůst o 24,21 % oproti minulému čtvrtletí. Tento vzrůst zapříčinila společnost Veolia Transport, a.s., která v tomto období prováděla obnovu vozového parku. Na konci roku prodej poklesl až o 47,79 %.

**Tab.5.5: Typy prodaných autobusů**

<u>Typy autobusů</u>	Nové autobusy	Ojeté autobusy	<b>Celkem</b>
Karosa	0	26	<b>26</b>
Midway	0	4	<b>4</b>
Iveco Daily	3	1	<b>4</b>
Crossway	10	0	<b>10</b>
Irisbus	18	0	<b>18</b>
LOW ENTRY	6	0	<b>6</b>
MAN	0	3	<b>3</b>
Chassis	1	0	<b>1</b>
<b>Celkem</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>72</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto roce se prodávalo mnohem víc typů (značek) autobusů než v minulých letech. Autobusy značky Karosa se prodaly nejvíce, a sice 28 kusů. Tyto vozy patří do skupiny ojetých autobusů. Druhou nejprodávanější značkou byly nové autobusy Irisbus, prodalo se 18 vozů. Ze skupiny nových autobusů se ještě ve větším množství prodala značka Crossway. Zbylé typy autobusů se prodávaly v menším množství oproti těmto třem nejprodávanějším.

**Obr.5.7: Prodané autobusy v roce 2009**

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.5 Prodej v roce 2010

Prodej v roce 2010 nebyl pro společnost tak úspěšný jako v předcházejících letech. Tržby za prodej autobusů výrazně poklesly.

**Tab.5.6: Prodej v roce 2010**

<b>Prodej autobusů 2010</b>		
Nové autobusy	32 419 230,00	85,51 %
Ojeté autobusy	5 491 590,00	14,49 %
	<b>37 910 820,00</b>	<b>100,00 %</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

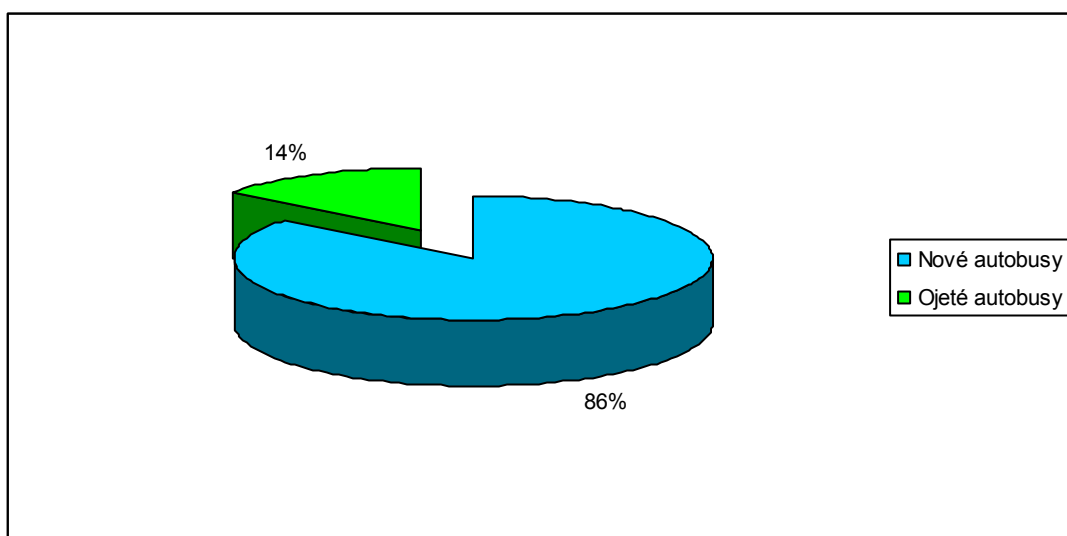
Tohoto roku došlo k velkému propadu prodeje nových autobusů. Příčinou bylo výběrové řízení vyhlášené na podzim roku 2009. Veolia Transport vypsal výběrové řízení tak, aby společnost KAR group a.s. neměla možnost nabídnout své výrobky. Bylo to z důvodu, že ve svých požadavcích uvedli maximální výšku autobusů, do které se společnost nevešla.

Dalším důvodem poklesu tržeb jsou redukce linek a spojů v autobusové dopravě. Některé spoje se zrušily a sjednocovaly se linky. Dopravci tedy měli autobusy, které nepoužívali a snažili se je prodat, tudíž již jiné nenakupovali. Některé kraje také začaly tlačit na dopravce, aby provozovaly jen nízkopodlažní a méněkapacitní vozy. Tyto vozy však výrobce Iveco Czech Republic, a.s. zatím v nabídce nemá.

V oblasti prodeje ojetých autobusů došlo také ke snížení počtu. Prodalo se jen nepatrné množství těchto vozů. Důvodem byl dovoz autobusů ze zahraničí, a to z Francie. Byly to především školní autobusy dostupné za dobrou cenu a v dobrém technickém stavu.

Největší podíl na tržbách mají nové autobusy, z celkového prodeje tvoří 85 %, tudíž provize z prodeje v tomto roce není, oproti minulých let, tak nízká. Provize v roce 2010 činila 1 946 090,10 Kč.

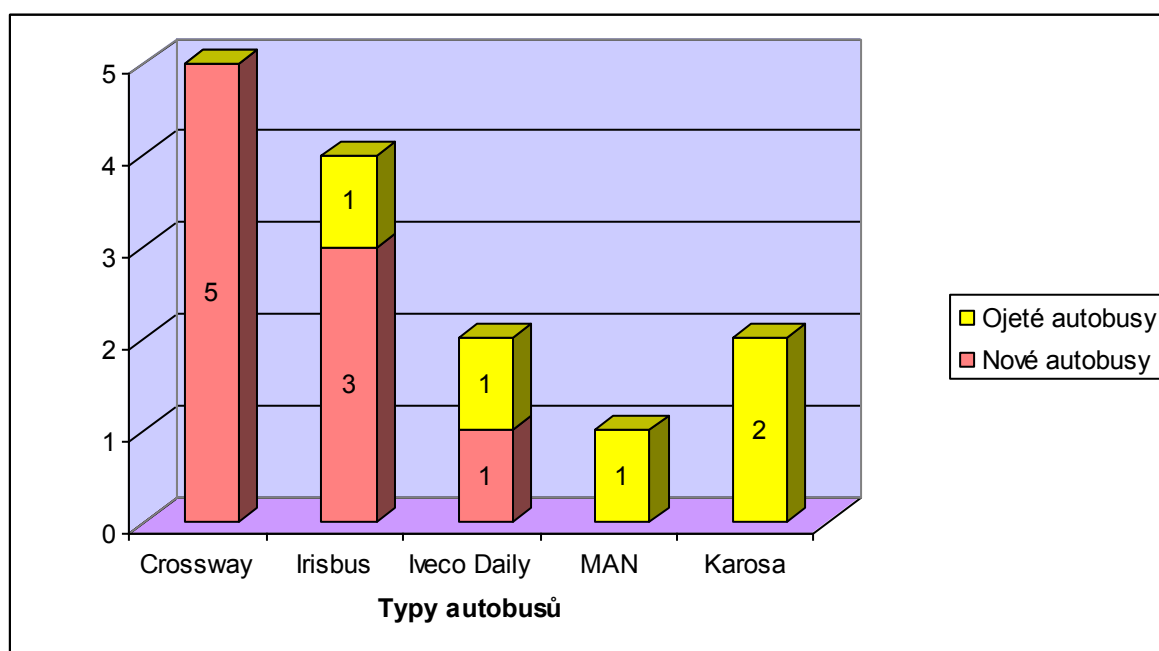
**Obr. 5.8 Prodej autobusů za rok 2010**



Zdroj: Vlastní zpracování

Počet prodaných autobusů v tomto roce je obdobný jako roku 2007. Prodalo se pouhých 14 vozů. Nejvíce prodávaná značka nových autobusů je Crossway, prodalo se 5 vozů. Další prodávanou značkou byla Irisbus se 3. prodanými vozy. Mezi ojetými autobusy není velký rozdíl. Těchto autobusů se prodalo jen 5 vozů čtyř značek. Autobusů Karosa se prodaly dva kusy, ostatní typy po jednom voze.

**Obr.5.9: Prodané autobusy v roce 2010**



Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.6 Shrnutí prodeje za posledních 5 let

Prodej byl analyzován za stanovené období 5 let. Sledován byl z pohledu tržeb, kterých společnost za tuto dobu utržila. Vyčísleny byly i procentní změny v tržbách mezi jednotlivými roky.

**Tab.5.7: Prodej za posledních 5 let**

	<b>Tržby</b>	<b>% změna tržeb</b>
rok 2006	64 935 156,50	
rok 2007	14 762 324,00	-77,26 %
rok 2008	128 667 249,70	771,59 %
rok 2009	179 927 884,00	39,84 %
rok 2010	37 910 820,00	-78,93 %
<b>Celkem</b>	<b>426 203 434,20</b>	

Zdroj: Vlastní zpracování

Rok 2006 byl průměrným rokem, v němž společnost dosáhla tržeb necelých 65 mil. Kč. Tento rok byl zaměřen především na prodej nových autobusů, které se prodaly ve větším množství než autobusy ojeté. Vyšší prodej nových vozidel lze odvodit z výsledků výběrových řízení, která byla pro společnost úspěšná.

Rok 2007 byl nejméně úspěšným rokem za poslední dobu. Společnost se potýkala hned s několika problémy. A to jak s neúčastí na některých výběrových řízeních, tak i velmi nízkým prodejem jak nových, tak ojetých autobusů. Nové autobusy se potýkaly s nevyhovujícími technickými vlastnostmi pro většinu zákazníků. Společnost se tak musela obracet jen na drobné soukromé autodopravce, kterým tyto vlastnosti nevadily. Tržby v tomto roce poklesly o 77,26 %.

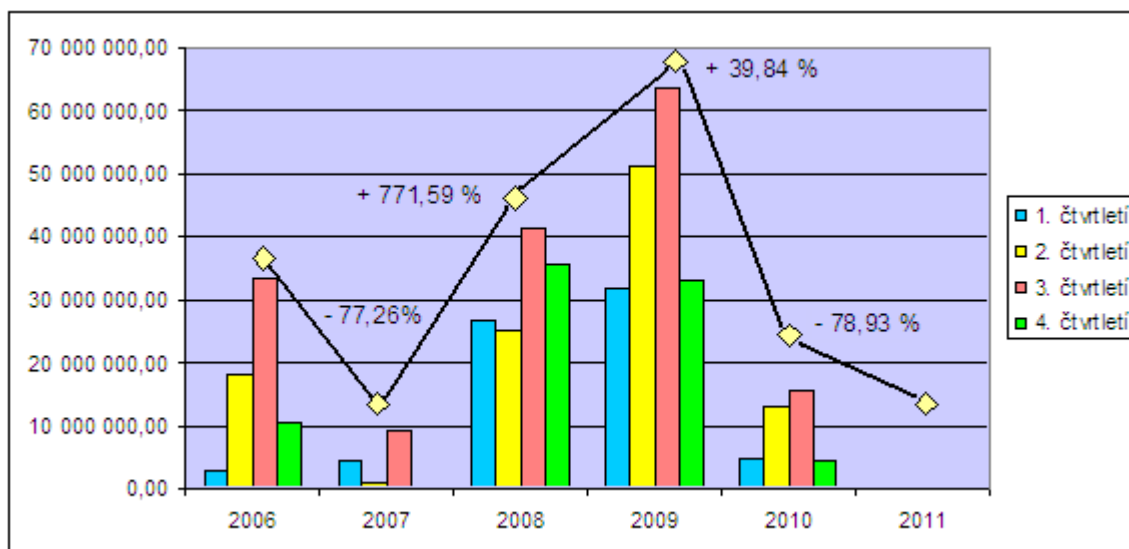
Rok 2008 znamenal velký skok pro společnost KAR group, a.s. Tržby se v tomto roce výrazně navýšily a z celkového prodeje za posledních 5 let činily 128 mil. Kč. Tento nárůst způsobila hlavně účast ve výběrových řízeních, kterých se minulého roku společnost neúčastnila. Také to byla skutečnost, že se začaly prodávat nové typy autobusů, které již plnily požadavky zákazníků. Velkým přínosem byla i orientace na ojeté autobusy, kterých se tento rok prodalo mnohem více než za jiné roky. Všechny tyto skutečnosti znamenaly pro společnost rekordní nárůst prodeje.

Rok 2009 byl také velmi úspěšný. Byly zaznamenány nejvyšší tržby za posledních 5 let, a to až necelých 180 mil. Kč, nárůst činil 39,84 % oproti minulému roku. Většinu společností tento rok postihla velká hospodářská krize. Společnosti KAR group, a.s. se tato krize nedotkla, spíše ji více posílila. Důvodem byla výhodná nabídka ojetých autobusů těm zákazníkům, kteří nemohli díky krizi nakupovat nové autobusy. Skvělou příležitostí pro společnost byla také obnova vozového parku největšího zákazníka Veolia Transport, kde vyhrála výběrové řízení a uskutečnila tuto výměnu. Tento rok byl pro společnost velkým přínosem.

Rok 2010 již tak úspěšný nebyl. Tržby z prodeje autobusů výrazně poklesly, a to až o 78,93 %. Tento pokles zapříčinil neúspěch ve výběrových řízeních. Důvodem byly neodpovídající technické požadavky autobusů společnosti. Další nepříjemností byla redukce linek a spojů v autobusové dopravě. Dopravci tak byli omezeni v provozování určitých typů vozů. Na českém trhu se také začaly objevovat nové typy autobusů ze zahraničí, které způsobily pokles prodeje českých vozů.

V současné době se předpokládá, že bude propad prodeje nových vozů, ale také ojetin ještě větší. Největšího zákazníka společnosti KAR group, a.s., Veolia Transport, a.s. totiž převzal výrobce, společnost Iveco Czech Republic, a.s. Ten chce dodávat autobusy přímo, bez účasti prostředníka. V roce 2011 společnost nepočítá s nárůstem tržeb, spíše se obává poklesu.

**Obr.5.10: Prodej autobusů za posledních 5 let**

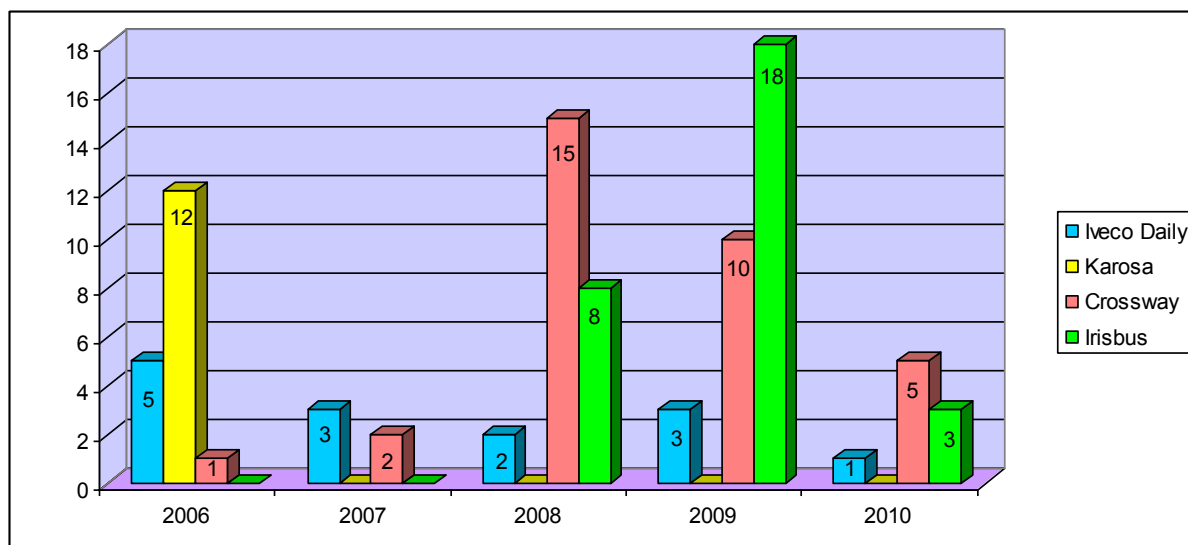


Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.7 Zhodnocení nejprodávanějších typů autobusů za posledních 5 let

Ve skupině nových autobusů jsem hodnotila pouze tyto čtyři nejvíce prodávané značky autobusů. Jak jde vidět na Obr. 5.11, autobusy značky Karosa se kromě roku 2006 v prodeji vůbec neobjevují. Tento typ vozů není u zákazníků nových značek příliš oblíbený. Oproti tomu značka Iveco Daily se prodávala v každém roce, ale pouze v nepatrném množství. Největší počet prodaných nových autobusů jsou vozy značky Crossway a Irisbus. Crossway se objevuje ve všech pěti letech, ale nejvíce v roce 2008 a 2009. Nejvíce nových prodaných autobusů jedné značky se prodalo v roce 2009 a to vozy značky Irisbus.

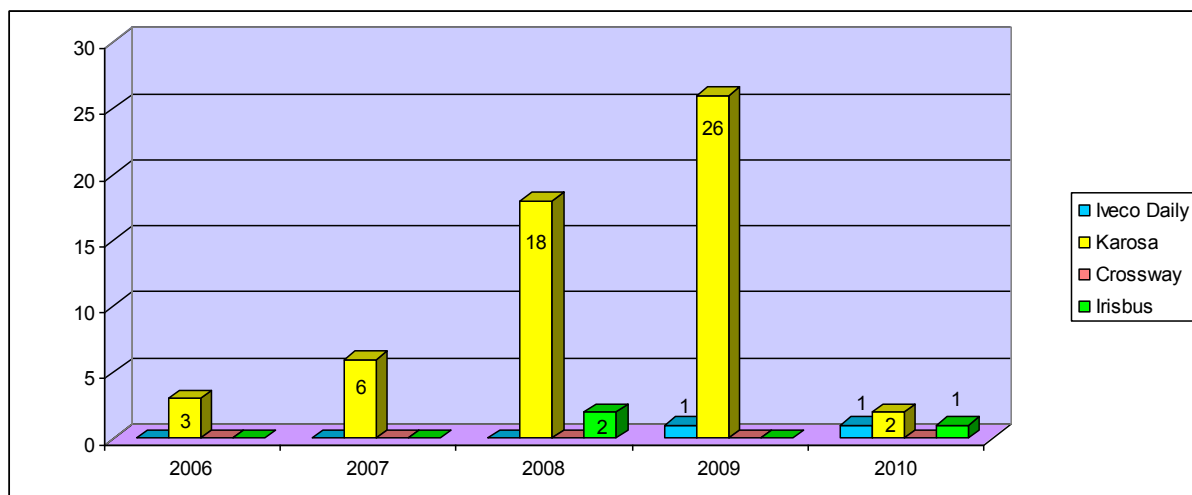
**Obr. 5.11: Nejprodávanější typy nových autobusů**



Zdroj: Vlastní zpracování

U prodeje ojetých autobusů jsem opět hodnotila stejné značky jako u nových autobusů. Značka Crossway se u ojetých autobusů vůbec neprodává, společnost nezaznamenala ani jedno vozidlo této značky. Autobusů značky Iveco Daily se prodaly za celých pět let jen dva vozy, což je opravdu malé množství. Počet autobusů není velký ani u značky Irisbus, kdy se prodaly jen 3 vozy. Největší počet prodaných ojetých autobusů jsou vozy značky Karosa. Rekordní prodej se uskutečnil roku 2009, kdy se prodalo 26 vozů. Tyto vozidla jsou u zákazníků ojetých autobusů velmi oblíbené.

**Obr.5.12: Nejprodávanější typy ojetých autobusů**

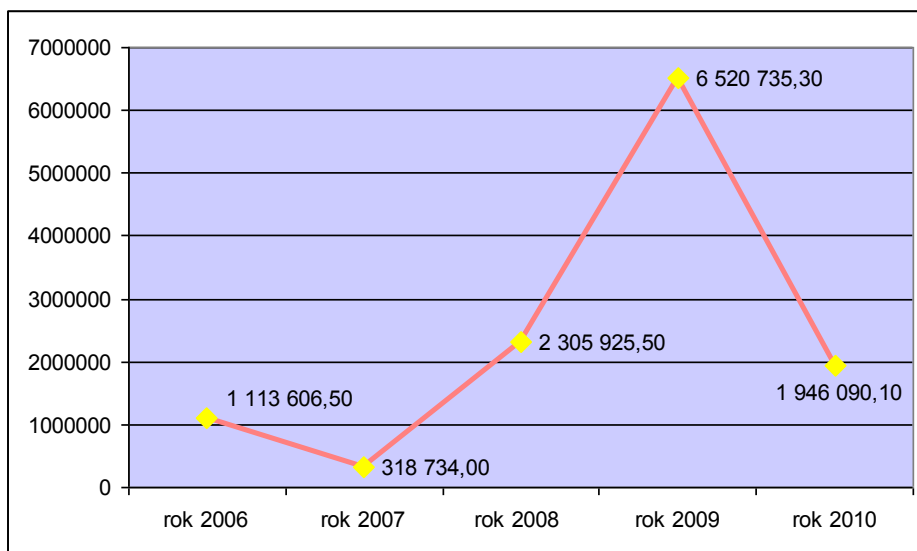


Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.8 Provize za prodej autobusů

Nárok na provizi společnosti vzniká pouze za prodej nových autobusů. Na Obr. 5.13 je znázorněno, jak velkou provizi společnost utržila za jednotlivé roky. Nejmenší provizi měla v roce 2007, bylo to z důvodu malého počtu prodaných nových autobusů. Provize činila pouze 318 tis. Naopak rok 2009 byl v dosažené provizi nejúspěšnější. Společnost prodala velké množství nových autobusů a utržila provizi ve výši až 6,5 mil. Kč. Ostatní roky se provize pohybovala v obvyklé výši.

**Obr.5.13: Provize za prodej v jednotlivých letech**



Zdroj: Vlastní zpracování



## 6 Návrhy a doporučení

Po vyhodnocení analýzy prodeje dealera autobusů byly odhaleny jak silné, tak slabé stránky společnosti. V této části práce se budu zabývat oběma stránkami a navrhnou doporučení, které by společnosti mohlo pomoci k navýšení tržeb.

Z pohledu vývoje tržeb bych se zaměřila na dva neúspěšnější roky 2008 a 2009, kdy byly tržby oproti ostatním výrazně vyšší. V těchto dvou letech se společnost začala ve větší míře orientovat na ojeté autobusy, a tím si podstatně navýšila tržby. Doporučila bych společnosti, aby se opět více zaměřila na tyto použitá vozidla. Jedná se především o starší typy autobusů, u kterých je nutno provést opravy většího rozsahu. Zákazníky ojeté vozy zprvu odradí, ale po seznámení se skutečným stavem vozidel změní názor a s nákupem souhlasí. Opravy se uskutečňují v servisech dceřiných společností a cena za opravy není tak vysoká jako při opravách v jiných společnostech. Konečná cena autobusů je tedy pro zákazníky velmi příznivá. Mnoho zákazníků by jistě uvítalo i rozšířenější nabídku právě těchto vozů. V současné době zákazníci často nemají prostředky na nákup nových autobusů, proto se uchylují ke koupi ojetých vozidel.

Následně byly vyhodnoceny nejvíce prodávané typy nových a ojetých autobusů. Vzhledem k výsledkům, kterých jsem dosáhla, bych doporučila, aby se společnost orientovala na značky, jejichž prodej byl největší. Při prodeji těchto vozů jsou pro zákazníka důležité hlavně technické vlastnosti. Problémem některých nových autobusů byla jejich výška. V roce 2008 byl vyroben autobus značky Crossway, který tyto problémy již neměl. Spolu se značkou Irisbus se Crossway stal nejprodávanějším novým autobusem. U ojetých vozidel má největší podíl na prodeji značka Karosa, která je v této kategorii nejžádanější. Ve všech analyzovaných letech je tato značka kupována zákazníky nejvíce a nemá konkurenci. Orientace společnosti by měla být hlavně na tyto nejprodávanější typy jak nových, tak ojetých autobusů.

Společnost KAR group, a.s. má pouze jednoho prodejce, který obstarává prodej a všechny jeho dílčí činnosti sám. Tudíž bych navrhla rozšíření tohoto prodejního personálu o více prodejců. Prodej autobusů je zaměřen na celé území ČR, ale ve větší míře na Moravskoslezský a Olomoucký kraj. Ve zbylých krajích není prodej tolik rozšířen. Při využití většího počtu prodejců by se mohl prodej na méně rozšířených místech posílit. Celé území by se rozdělilo na jednotlivé části a každý z nich by měl na starost jen určitou vymezenou oblast.

Zákazníkům by se tak jednotliví prodejci mohli více věnovat, častěji je navštěvovat a provádět předváděcí akce novinek z výrobních řad autobusů. Tento zvýšený zájem o zákazníky ze strany prodejců by mohl napomoci ke zvýšení tržeb a efektivity prodeje. Prodejce se v této společnosti řídí dealerskou smlouvou se společností Iveco Czech Republic, a.s., která vymezuje prodej jen na území ČR a jinde společnost obchodovat nesmí. Toto kritérium může být pro společnost nevýhodné a ztrátové. Jednou z nevýhod jsou také dlouhé dodací lhůty, které brzdí plynulý chod obchodu. Doba od objednávky do dodání autobusu se v současné době pohybuje až okolo šesti měsíců, což není příliš vyhovující. Doporučila bych společnosti spolupráci i s jinými výrobci, kteří by mohli posunout prodej autobusů společnosti kupředu a nabídnout sortiment i na zahraniční trh.

Společnost se v dřívějších letech účastnila několika veletrhů a výstav, kde byla úspěšná. Byly to především veletrhy v Ostravě a Olomouci, kde společnost představovala nabízený sortiment autobusů a své služby. Veletrhy byly velmi navštěvované a zákazníci oblíbené. Zákazníci mohli na vnitřních i venkovních plochách spatřit nákladní, užitkové, ale i osobní vozy. Před pár lety však společnost zrušila svou účast na těchto veletrzích a výstavách. Doporučila bych společnosti návrat k těmto propagačním akcím, které napomáhají k získávání nových potenciálních zákazníků a dávají společnost do povědomí lidí. Společnost díky těmto akcím získala mnoho nových zákazníků.

## 7 Závěr

Cílem mé práce bylo zhodnotit prodej ve společnosti KAR group, a.s. za posledních 5 let. Pro tuto analýzu jsem využila sekundárního a primárního výzkumu. Informace mi byly poskytnuty z interních dat společnosti a rozhovorem s managerem prodeje.

V teoretické části jsem se věnovala problematice prodeje, jeho řízení, analýze a formám. Tuto oblast jsem dále rozšířila o obchodní prodejce, kteří jsou důležitou součástí prodeje. Nemalou část na úspěšnosti prodeje má podpora prodejních aktivit, kterou jsem do své práce také zahrнула.

V charakteristice prodejce autobusů jsem představila společnost KAR group, a.s., která se zabývá právě tímto prodejem. Uvedla jsem zde nabízené produkty společnosti, způsob prodeje, obchodní dealery, konkurenci a její podporu prodejních aktivit.

V praktické části práce jsem analyzovala vývoj prodeje společnosti za určité časové období. Toto období jsem si stanovila na 5 let. Každý rok jsem vyhodnotila z pohledu tržeb, jak se v daném roce vyvíjely. Posléze jsem se zaměřila na další oblast prodeje, a to na typy prodáváných autobusů. Na závěr této analýzy jsem provedla shrnutí prodeje a nejprodávanějších značek autobusů za období posledních pěti let. Také jsem zde uvedla provizi, kterou společnost získává za prodej nových autobusů.

V poslední kapitole jsem uvedla mé návrhy a doporučení pro společnost KAR group, a.s. Tyto návrhy by mohly vést ke zlepšení situace ve společnosti a k růstu tržeb.

## Seznam použité literatury:

### A) Knihy

- [1] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 425 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] GROSS; BANTING; MEREDITH; FORD. *Business marketing*. U.S.A.: Houghton Mifflin Company. 1993. 763 s. ISBN 0-395-56083-7.
- [3] CHRAMOSTA, David, et al. *Prodej?*. Havířov : Question Marks, 2005. 243 s. Dostupné z WWW: <[www.hhh.cz](http://www.hhh.cz)>.
- [4] JOBBER, D.; LANCASTER G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 432 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [5] KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Marketing*. Přel. H. Machková. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- [6] KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Přel. Š. Černá. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha : Management Press, 2002. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [8] KOZEL, R. a kolektiv. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] VYSEKALOVÁ, J.; HRUBALOVÁ, M.; GIRGAŠOVÁ, J. *Veletrhy a výstavy : Efektivní prezentace pro úspěšný prodej*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 159 s. ISBN 80-247-0894-9.
- [10] WEBSTER, FREDERICK E. *Industrial marketing strategy*. 3.vyd. U.S.A.: Wiley series on marketing management. 1991. ISBN 0-471-11989-x.

### B) Tištěná periodika

- [11] PATERA, Jan. Veletrhy byly v roce 2009 menší o 20%. *Marketing&Media*. 2010, 19, s. 15. ISSN 1212-9496.
- [12] PAVLŮ, Dušan. Mají veletrhy v době internetu vůbec ještě perspektivu?. *Strategie*. 2011, 1, s. 50-52. ISSN 1210-3756.

C) Internetové zdroje:

[13] *Justice.cz - úvodní strana* [online]. 2010 [cit. 2010-11-16]. Www.justice.cz. Dostupné z WWW: <<http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx>>.

[14] *KAR group a.s. opravy servis nákladních vozidel autobusu navěsu automobilu* [online]. 2010 [cit. 2010-11-16]. Www.kargroup.cz. Dostupné z WWW: <<http://www.kargroup.cz/>>.

D) Interní zdroje:

[15] Výroční zpráva společnosti KAR group a.s.

## Seznam zkratek:

B2B	business to business
CAPI	Computer Assisted Personal Interviewing
ČR	Česká republika
aj.	a jiné
např.	například
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
mil.	milion
tis.	tisíc
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to je
ev.	eventuálně
%	procenta
obr.	obrázek
č.	číslo
tab.	tabulka
Kč	koruna česká
cm	centimetr

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 660 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejňovány v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst.4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 2. května 2011

.....  
Jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Albrechtická 39G

794 01 Krnov

## **Obrázky:**

- 2.1 Přímý prodej
- 2.2 Nepřímý prodej
- 3.1 Logo společnosti KAR group, s.r.o.
- 3.2 Organizačně funkční schéma KAR group, a.s.
- 3.3 Dceřiné společnosti Kar group a.s.
- 3.4 Autobus Crossway 10.6M
- 3.5 Autobus Crossway 12.8M
- 3.6 Autobus Arway 12M
- 5.1 Prodej autobusů za rok 2006
- 5.2 Prodané autobusy za rok 2006
- 5.3 Vývoj prodeje v roce 2007
- 5.4 Vývoj prodeje v roce 2008
- 5.5 Prodané autobusy roku 2008
- 5.6 Vývoj prodeje v roce 2009
- 5.7 Prodané autobusy roku 2009
- 5.8 Prodej autobusů za rok 2010
- 5.9 Prodané autobusy v roce 2010
- 5.10 Prodej autobusů za posledních 5 let
- 5.11 Nejprodávanejší typy nových autobusů
- 5.12 Nejprodávanejší typy ojetých autobusů
- 5.13 Provize za prodej v jednotlivých letech



**Tabulky:**

- 4.1 Rozpočet
- 4.2 Harmonogram činností
- 5.1 Prodej v roce 2006
- 5.2 Prodej v roce 2007
- 5.3 Prodej v roce 2008
- 5.4 Prodej v roce 2009
- 5.5 Typy prodaných autobusů
- 5.6 Prodej v roce 2010
- 5.7 Prodej za posledních 5 let

**Přílohy:**

- 1) Plán prodeje autobusů na rok 2011
- 2) Scénář rozhovoru s managerem prodeje
- 3) Tabulky prodeje za posledních 5 let

